

Essi Torkkeli

KESKIJOHDON KOKEMUS SITOUTUMI- SESTAAN ORGANISAATIOON TYÖVOI- MANVÄHENTÄMISEN YHTEYDESSÄ

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu
Joulukuu 2019

TIIVISTELMÄ

Essi Torkkeli: Keskijohdon kokemus sitoutumisestaan organisaatioon työvoimanvähentämisen yhteydessä
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma
Joulukuu 2019

Työvoimanvähentäminen on yritysmaailmassa hyvin yleistä, ja aikaisempien tutkimusten mukaan se vaikuttaa myös yritykseen jääviin työntekijöihin. Työvoimanvähentäminen saattaa heikentää työntekijöiden sitoutumista, ja se voi vaikuttaa yritykseen negatiivisesti. Tutkimusten mukaan työvoimanvähentäminen vaikuttaa myös keskijohdon sitoutumiseen. Keskijohdolla on sekä työvoimanvähentämisprosessin että organisaation kannalta merkittävä rooli, ja siitä syystä keskijohdon sitoutumisen tutkiminen työvoimanvähentämisen yhteydessä on tarpeellista.

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa aineisto on kerätty narratiivisilla haastatteluilla. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu aikaisemmalle organisaatioon sitoutumisen, irtisanomisten selviytyjien sekä keskijohdon tutkimukselle. Sitoutumista organisaatioon tarkastellaan sen kolmen muodon eli tunnetason sitoutumisen, sitoutumisen jatkamaan ja normatiivisen sitoutumisen kautta. Haastateltavat henkilöt työskentelevät finanssialan yrityksessä, jossa on vähennetty työvoimaa osana suurempaa organisaatiomuutosta. Keskijohdon narratiivit eli kertomukset sitoutumisesta organisaatioon työvoimanvähentämisen yhteydessä muodostavat tutkimuksen empiirisen aineiston. Aineisto on analysoitu narratiivisella analyysillä käyttäen temaattista analyysiä.

Tutkimuksen empiirisenä tuloksena esitetään kaksi keskijohdon narratiiveista muodostettua tyyppinarratiivia. Näistä sitoutumista kuvaavista tyyppinarratiiveista on havaittu, että keskijohto on kokenut työvoimanvähentämisellä olleen vaikutusta organisaatioon sitoutumiseensa. Keskijohdon narratiiveissa esiintyi kokemuksia liittyen kaikkiin kolmeen sitoutumisen muotoon. Työvoimanvähentämisen yhteydessä keskijohto koki ristiriitaisia tuntemuksia sitoutumiseensa liittyen eikä ole selvää, kokevatko he sitoutumisensa vahvistuneen vai heikentyneen. Tämä tutkimus lisää tietämystä sitoutumisen muokkaantumisesta työvoimanvähentämisen yhteydessä ja valaisee erityisesti keskijohdon omaa näkemystä omasta sitoutumisestaan. Tutkimus tarjoaa myös runsaasti jatkotutkimusmahdollisuuksia sekä käytännön apua työvoimanvähentämisprosessin toteuttamiseen.

Avainsanat: organisaatioon sitoutuminen, työvoimanvähentäminen, keskijohto, selviytyjä

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällys

Sisällys	3
1 JOHDANTO	5
1.1 Aiheen tausta ja merkitys	5
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	8
1.3 Keskeiset käsitteet.....	10
1.4 Tutkimuksen oletukset ja rajaukset.....	11
1.5 Tutkimusprosessin kokonaiskuvaus ja tutkimuksen rakenne.....	13
2 KESKIJOHDON SITOUTUMINEN ORGANISAATIOON TYÖVOIMANVÄHENTÄMISEN YHTEYDESSÄ.....	16
2.1 Organisaatioon sitoutuminen työvoimavähentämisen yhteydessä	16
2.1.1 Organisaatioon sitoutuminen.....	16
2.1.1.1 Sitoutumisen kolme muotoa.....	17
2.1.1.2 Organisaatioon sitoutumisen vaikutukset	22
2.1.1.3 Sitoutumiseen vaikuttavat asiat	23
2.1.2 Irtisanomisten selviytyjät	24
2.1.3 Selviytyjien sitoutuminen organisaatioon.....	26
2.1.3.1 Selviytyjät ja kolme sitoutumisen muotoa	27
2.1.3.2 Selviytyjien sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.....	28
2.2 Keskijohdon asema työvoimavähentämisessä.....	31
2.2.1 Keskijohdon asema	31
2.2.2 Keskijohto ja työvoimavähentäminen.....	32
2.3 Synteesi: tutkimuksen teoreettinen viitekehys	35
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	38
3.1 Tutkimuksen empiirinen konteksti	38
3.2 Laadullinen tutkimus	39
3.3 Narratiivisuus tutkimusotteena.....	40
3.4 Aineiston hankinnan kuvaus	43
3.5 Aineiston käsittely ja analysointi.....	45
3.5.1 Narratiivinen analyysi.....	45
3.5.2 Alustava analyysi.....	47
3.5.3 Narratiivien temaattinen analyysi sitoutumiseen liitetyistä kokemuksista.....	48
3.5.4 Narratiivien uudelleen kirjoittaminen	50
4 TULOKSET.....	52
4.1 ”Muutos on mahdollisuus”	52
4.2 ”Epävarmuus rasitteena”	61
4.3 Yhteenveto tutkimuksen empiiristä tuloksista	66
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	70
5.1 Tutkimuksen keskeiset johtopäätökset	70
5.2 Tutkimuksen merkitys tieteelliselle keskustelulle	75
5.3 Tutkimuksen käytännön merkitys.....	77
5.4 Tutkimuksen rajoitteet ja luotettavuuden arviointi	79
5.5 Jatkotutkimusehdotuksia	83
LÄHTEET	85

KUVIOT

Kuvio 1: Tutkimuksen rakenne

Kuvio 2: Tutkimusprosessin eteneminen

Kuvio 3: Sitoutuminen organisaatioon

Kuvio 4: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

TAULUKOT

Taulukko 1: Tutkimuksen aihe, kohdeilmiö, konteksti, näkökulma ja menetelmä

Taulukko 2: Sitoutumisen ja organisaatioon sitoutumisen erilaisia määritelmiä

Taulukko 3: Haastattelujen toteutus

Taulukko 4: Tutkimuksen analysointi

Taulukko 5: Tyyppinarratiivit

1 JOHDANTO

1.1 Aiheen tausta ja merkitys

Tässä tutkimuksessa tutkitaan keskijohdon sitoutumista organisaatioon työvoimanvähentämisen yhteydessä. Työvoimanvähentäminen on yritysmaailmassa hyvin yleistä ja siihen on monia syitä (ks. esim. Tsai & Yen, 2008). Usein esimerkiksi muutokset yritysten ympäristöissä johtavat siihen, että työvoimaa pitää vähentää (Lee & Corbett, 2006). Työvoimanvähentäminen ei nykyään johdu pelkästään siitä, että yrityksellä menisi taloudellisesti huonosti, sillä myös menestyvät organisaatiot, jotka eivät ole taloudellisissa ongelmassa saattavat vähentää työvoimaansa (Luthans & Sommer, 1999). Työvoimanvähentämisiä esiintyy myös asiantuntijatehtävien parissa eikä vain teollisuusosalalla (Allen, Freeman, Russell, Reizenstein & Rentz, 2001). Koska työvoimanvähentäminen ja irtisanomiset ovat niin yleisiä ja niillä on sekä ekonomisia että sosiaalisia vaikutuksia, niitä on tutkittu paljon. Ne ovat myös saaneet paljon mediahuomiota. (Datta, Guthrie, Basuil & Pandey, 2010.)

Tutkimuksissa on saatu hyvin erilaisia tuloksia siitä, miten työvoimanvähentäminen ja irtisanomiset vaikuttavat yrityksen suoritukseen (Iverson & Zatzick, 2011). Monien eri tutkimusten mukaan työvoimanvähentämisen ja irtisanomisten tavoitteet eivät usein täyty eikä niistä seuraa sellaista hyötyä, mitä on odotettu. Työvoimanvähentäminen voi tuottaa myös negatiivisia vaikutuksia yrityksille kuten työn laadun heikkenemistä. (Lee & Corbett, 2006.) Vaikka työvoimanvähentämisellä usein tavoitellaankin parempaa taloudellista suorituskyyä, siitä ei kuitenkaan ole todisteita, että työvoimanvähentäminen todella johtaisi parempaan taloudelliseen suorituskyyyn (van Dierendonck & Jacobs, 2012). Nykyään usein kyseenalaistetaan se, tuottaako työnvoimanvähentäminen haluttua tulosta eli vähentääkö se kuluja tai parantaako se tuottavuutta (Datta ym., 2010). Siitä kuitenkin on monia näkemyksiä, miksi tavoitteet eivät täyty ja mitä asialle voitaisiin tehdä. Syynä voi olla esimerkiksi vääränlaiset työvoimanvähennysstrategiat (Tsai & Yen, 2008) tai selviytyjien käyttäytyminen (Armstrong-Stassen 2004; Brockner, Spreitzer, Mishra, Hochwarter, Pepper & Weinberg, 2004; Iverson & Zatzick, 2011; Lee & Corbett, 2006; Mishra & Spreitzer, 1998).

Myös syitä siihen, miten työvoimanvähentäminen vaikuttaa selviytyjien käyttäytymiseen on tutkimuksissa todettu olevan useita. Iverson ja Zatzick (2011) selittävät työvoimanvähentämisen epäonnistumista sillä, että työvoimanvähentäminen vaikuttaa selviytyjien työmoraaliin ja heikentää sitä. Työvoimanvähentäminen voi vaikuttaa ryhmän ja yksilön asenteisiin ja käyttäytymiseen, vahingoittaa sosiaalisia verkostoja, tuhota luottamuksen ja lojaaliuden, mitkä sitovat työntekijöitä ja työnantajia (Datta ym., 2010). Tutkimuksissa on todettu, että myös sitoutumisella on merkitystä selviytyjien käyttäytymiseen. Esimerkiksi Leen ja Corbettin (2006) tutkimuksen mukaan irtisanomiset vaikuttavat selviytyjien tunnetason sitoutumiseen, joka vaikuttaa yrityksen toimintaan. Trevorin ja Nybergin (2008, 271) tutkimuksen mukaan irtisanomiset vaikuttavat organisaatioon sitoutumiseen ja sen kautta irtisanomiset aiheuttavat myös vapaaehtoista työvoimavaihtumista.

Kun organisaatiot vähentävät työvoimaansa, ne ovat entistä riippuvaisempia niistä työntekijöistä, jotka jäävät yritykseen (Meyer & Allen, 1997, 83). Selviytyjien on tarkoitus saada organisaatio toimimaan ja menestymään vähemmällä työvoimalla, joten he ovat yritykselle hyvin tärkeitä. Tästä syystä selviytyjien reaktiot työvoimanvähentämiseen on tärkeää ottaa huomioon. (Allen ym., 2001.) Yritysten tulisi pitää työntekijät, jotka ovat kykeneviä ja halukkaita tekemään irtisanottujen jättämät lisätehtävät ja -vastuut. Selviytyjien työtehtävät saattavat olla vähemmän määriteltyjä ja selviytyjien oletetaan löytävän uusia luovia tapoja parantaa tehokkuuttaan. Pienemmällä työvoimalla poissaoloista ja myöhästymisistä voi tulla vakava ongelma ja työvoimavaihtuvuus, erityisesti huippusuorittajien vapaaehtoinen lähteminen organisaatiosta, voi olla tuhoisaa. (Meyer & Allen, 1997, 83.) Selviytyjien sitoutuminen organisaatioon onkin erityisen tärkeää, koska selviytyjien reaktioilla on paljon merkitystä organisaation menestymisen kannalta. Työvoimanvähentämisen negatiivisia seurauksia voidaankin selittää sillä, että ei olla pystytty säilyttämään työntekijöiden korkeaa tunnetason sitoutumisen tasoa. (Lee & Corbett, 2006.)

Organisaatioon sitoutuminen vaikuttaa työntekijöiden halukkuuteen pysyä organisaatiossa, ja siten myös työntekijöiden vapaaehtoiseen vaihtumiseen (Meyer & Allen, 1997, 24). Organisaatioon sitoutumisella oletetaan olevan vaikutusta myös mm. vähentyneisiin poissaoloihin, parempiin työsuorituksiin ja parempaan organisaatiokansalaiskäyttäytymiseen.

seen (Meyer, & Herscovitch, 2001, 310). Lisäksi sitoutuminen vaikuttaa myös asiakaspalvelun laatuun ja siten myös asiakastyytyvyyteen ja asiakkaiden asenteisiin. Työntekijöiden sitoutumisella on tutkimusten mukaan myös vaikutusta jopa asiakkaiden käytökseen kuten suositteluhaluuteen tai asiakkuuden jatkamiseen. (Allen & Grisaffe, 2001).

Keskijohdon rooli on myös merkittävä työvoimavähentämisen ja irtisanomisten yhteydessä, sillä heillä on organisaatioissa erityinen asema ylimmän johdon ja ruohonjuuritason työntekijöiden välissä. Aikaisemman tutkimuksen mukaan heidän asemansa vaikuttaa työvoimavähentämisen ja irtisanomisten yhteydessä myös heidän sitoutumiseensa. Keskijohdon reaktiot irtisanomisiin uskotaan eroavan alemman tason työntekijöiden reaktioista, mutta keskijohdon reaktioiden on myös tutkittu vaikuttavan alaisten reaktioihin. (Dewitt, Trevino & Mollica, 2003.) Tästä syystä keskijohdon ja keskijohtoon kuuluvien työntekijöiden reaktioiden tutkiminen onkin erityisen tärkeää. Lisäksi keskijohdolla on merkittävä rooli organisaatiomuutoksissa (Huy, 2002). Voidaan siis sanoa, että erityisesti organisaatiomuutosten kuten työvoimavähentämisen yhteydessä on erityisen tärkeää säilyttää keskijohdon organisaatioon sitoutumisen taso, jotta keskijohtoon kuuluvat työntekijät eivät lähtisi organisaatiosta vapaaehtoisesti.

Vaikka sitoutumista organisaatioon on tutkittu paljon, tarvitaan silti vielä lisää tutkimuksia, jotka liittävätkin sitoutumisen organisaatioon ja työvoimavähennys- ja selviytyjäkirjallisuuden. Aikaisempi tutkimus selviytyjien reaktioista työvoimavähentämiseen on keskittynyt irtisanomisista edeltävän sitoutumisen, institutionaaliseen oikeudenmukaisuuden sekä oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen tunteen merkitykseen. (Ugboro, 2006.) Tässä tutkimuksessa on tarkoitus tarkastella selviytyjien reaktioita ja heidän sitoutumistaan organisaatioon selvittämällä selviytyjien omia kokemuksia sitoutumistaan työvoimavähentämisen jälkeen.

Useimmat aikaisemmat tutkimukset sitoutumisesta työvoimavähentämisen yhteydessä ovat olleet muuttujien välisiä suhteita tutkivia määrällisiä tutkimuksia. Meyer ja Allen (1997, 113) ovatkin sitä mieltä, että kahden tekijän korrelaation tutkimisen sijaan tärkeämpää olisi tutkia tekijöiden syysuhteiden järjestystä sitoutumisen muodostumisprosessissa sekä tunnistaa olosuhteita, jotka saattavat vaikuttaa sitoutumisen ja ennakoivien tekijöiden suhteeseen. Tämä tutkimus pyrkii edesauttamaan tällaisia tutkimuksia, sillä tässä

tutkimuksessa ei ole tarkoitus tarkastella vain tiettyjä tekijöitä ja niiden suhdetta, vaan selvittää, mitkä tekijät selviytyvät itse kokevat merkityksellisiksi. Kun nämä tekijät on tunnistettu, voidaan jatkotutkimuksella selvittää tekijöiden välisiä suhteita ja niiden kausaalista järjestystä.

Lisäksi sitoutumistutkimuksen parissa ei olla tutkittu paljoa sitä, kuinka sitoutuminen muuttuu ajan kuluessa tai sitä, mitkä asiat vaikuttavat näihin muutoksiin. Empiiristä tietoa tarvittaisiin siitä, kuinka ja miksi yksilön työhön liittyvä sitoutuminen muuttuu ajan kuluessa (Beck & Wilson, 2001). Tässä tutkimuksessa ei varsinaisesti tutkita sitä, mitä sitoutumiselle tapahtuu uran edetessä. Tutkimuksella kuitenkin pyritään luomaan uutta tietoa siitä, miten keskijohtoon kuuluvat työntekijät ovat itse kokeneet sitoutumisensa muuttuvan työvoimanvähentämisen yhteydessä ja minkä asioiden he uskovat vaikuttaneen siihen.

Tutkimuksen on siis tarkoitus tuottaa uutta laadullista tietoa organisaatioon sitoutumisesta työvoimanvähentämisen yhteydessä. Tutkimuksessa ei ole ennalta määriteltyjä tekijöitä, joita tutkitaan, vaan työntekijät saavat nostaa itselleen merkityksellisiä tekijöitä esiin. Tämä luo pohjaa jatkotutkimuksille, joissa voidaan selvittää sitoutumisen kehittymistä ja muovautumista. Tutkimuksesta on myös hyötyä käytännössä, sillä se auttaa yrityksiä ymmärtämään paremmin, miten keskijohtoon kuuluvat työntekijät kokevat työvoimanvähentämisen ja mitä asioita he pitävät erityisen tärkeänä sitoutumisensa kannalta. Tutkimusten tulosten avulla yritykset voivat jatkossa työvoimanvähentämisen yhteydessä paremmin ottaa keskijohtoon kuuluvien selviytyjien sitoutumisen huomioon ja pyrkiä siihen, että heidän sitoutuminen ei laske.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen aiheena on keskijohdon organisaatioon sitoutuminen työvoimanvähentämisen yhteydessä. Tutkimuksen lähtökohtana on halu saada kokonaisvaltaisempaa ja syvällisempää käsitystä, miten työvoimanvähentäminen muokkaa keskijohtoon kuuluvien selviytyjien sitoutumista organisaatioon heidän omien kokemusten mukaan. Tutkimuksen

avulla pyrin lisäämään ymmärrystä siitä, miten keskijohtoon kuuluvat selviytyjät sitoutuvat organisaatioon työvoimanvähentämisen yhteydessä ja millaiseksi keskijohto kokee oman sitoutumisensa.

Tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa on käytetty narratiivista tutkimusotetta (ks. esim. Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara, 2009; Riessman, 2008). Tutkimus pohjautuu eletyn elämän kokemuksiin ja niiden perusteella muodostettuihin kertomuksiin, joita tulkitsemalla pyrin saamaan tietoa keskijohtoon kuuluvien työntekijöiden omista näkemyksistä organisaatioon sitoutumiseen ja työvoimanvähentämiseen liittyen. Aikaisempi tutkimus sitoutumisesta työvoimanvähentämisen yhteydessä on lähinnä rajoittunut määrälliseen tutkimukseen, jossa on tutkittu eri tekijöiden vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen. Sitoutumisesta organisaatioon on myös saatu hyvin ristiriitaisia tutkimustuloksia työvoimanvähentämisen yhteydessä. Tästä syystä tässä tutkimuksessa tarkoitus tarkastella ilmiötä kokonaisvaltaisemmin ja keskijohtoon kuuluvien työntekijöiden näkökulmasta. Keskijohdon työntekijät saavat itse kertoa, miten he kokevat oman sitoutumisensa ja saavat vapaasti nostaa heidän sitoutumisensa kannalta merkityksellisiä asioita esiin. Keskijohdon kuuluvien työntekijöiden narratiivien avulla pyritään muodostaa käsitys siitä, miten he kokevat oman sitoutumisensa organisaatioon ja mitkä asiat he kokevat merkitykselliseksi siihen liittyen.

Tutkimuskysymys:

- Millaiseksi keskijohtoon kuuluvat selviytyjät kokevat oman organisaatioon sitoutumisensa työvoimanvähentämisen yhteydessä?

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella sitä, miten keskijohdon työntekijät kokevat oman sitoutumisensa työvoimanvähentämisen jälkeen ja kuinka he kokevat työvoimanvähentämisen siihen vaikuttaneen. Tutkimus käsittelee erityisesti keskijohdon työntekijöiden omaa kokemusta eikä objektiivista totuutta sitoutumisen tasosta. Organisaatioon sitoutuminen ymmärretään tässä tutkimuksessa prosessiksi, joka on koko ajan käynnissä ja muokkaantuu kontekstin mukaan. Tästä syystä tutkimuksen tarkoituksena ei ole mitata sitoutumisen tasoa kahtena eri ajankohtana, vaan tutkimuksessa tarkastellaan sitä, miten sitoutuminen muokkaantuu.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ovat organisaatioon sitoutuminen, keskijohto, työvoimanvähentäminen sekä selviytyjä. Seuraavaksi esittelen käsitteet lyhyesti ja määritellen, mitä niillä tämän tutkimuksen yhteydessä tarkoitetaan. Myöhemmin toisessa pääluvussa käsittelen näitä käsitteitä laajemmin ja yhdistän ne tiiviimmin tieteelliseen tutkimuskeskusteluun ja tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

Organisaatioon sitoutuminen (engl. organizational commitment)

Organisaatioon sitoutuminen voidaan määritellä usealla tavalla, mutta useiden eri määritelmien mukaan sen on psykologinen tila, joka kuvaa työntekijän suhdetta organisaatioon ja jolla on vaikutuksia työntekijän päätökseen jatkaa organisaatiossa (Meyer & Allen, 1991, 67; Ugboro, 2006).

Keskijohto

Keskijohdon määritelmä on erilainen organisaatiosta riippuen. Oleellista kuitenkin on, että keskijohtoon kuuluva henkilö on organisaatiossa samaa aikaa sekä esimies että alainen. (Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008, 1192.) Tässä tutkimuksessa pankkikonsernin konttorinjohtajat ja tiimiesimiehet edustavat keskijohtoa.

Työvoimanvähentäminen (engl. downsizing)

Tutkimuksessa käsitellään työvoimanvähentämistä liikkeenjohdon tarkoituksellisenä päätöksenä vähentää työvoimaa, minkä tavoitteena on parantaa organisaation suorituskykyä. Englanninkielisen termin ”downsizing” voisi kääntää myös esimerkiksi saneeraus, sopeuttaminen, uudelleenorganisointi, organisaation kutistaminen. Irtisanomiset ovat yksi työvoimavähentämisen muoto. (Ranki, 2000.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tilannetta, jossa yrityksessä on toteutettu yhteistoiminta neuvottelut, joiden tarkoituksena on ollut vähentää yrityksen työvoimaa.

Selviytyjä

Cotter ja Fouad (2012) määrittelevät, että irtisanomisten selviytyjät ovat yksilöitä, jotka jäävät työskentelemään organisaatioon, jossa on viime aikoina ollut irtisanomisia. Tässä

tutkimuksessa selviytyjät ovat keskijohtoon kuuluvia työntekijöitä, jotka ovat jääneet työskentelemään organisaatioon työvoimanvähentämisen jälkeen.

1.4 Tutkimuksen oletukset ja rajaukset

Tämä tutkimus tutkii työvoimanvähentämisen vaikutusta selviytyjiin ja esittää vastaväitteen maalaisjärjen mukaiselle oletukselle, että isojen työvoimavähennysten selviytyjät olisivat huojentuneita, imarreltuja ja motivoituneita (Thomas & Dunkerley, 1999, 160). Tässä tutkimuksessa siis oletetaan, että irtisanomisten uhalla ja työvoimanvähentämisellä on ollut vaikutusta selviytyjien sitoutumiseen organisaatioon, ja keskijohto pystyy itse tunnistamaan sitou

Tässä tutkimuksessa tutkitaan keskijohdon omia kokemuksia sitoutumisestaan työvoimanvähentämisen ja irtisanomisuhan jälkeen. Tutkimuksessa siis ei ole tarkoitus mitata keskijohtoon kuuluvien työntekijöiden sitoutumista eri aikoina, vaan tässä tutkimuksessa keskitytään keskijohdon omiin kokemuksiin ja siihen, kuinka he kokevat, että työvoimanvähentäminen on vaikuttanut heidän sitoutumiseensa. Tutkimuksessa ei myöskään ole tarkoitus tuottaa kaiken kattavaa mallia siitä, mitkä kaikki asiat vaikuttavat sitoutumiseen työvoimanvähentämisen yhteydessä tai kuinka sitoutuminen muodostuu, vaan tutkimuksessa tarkoituksena on tunnistaa niitä asioita, jotka työntekijät kokevat itse kaikista merkittävimmiksi sitoutumiseensa liittyen.

Tässä tutkimuksissa tarkastellaan irtisanomisia ja organisaatioon sitoutumista työvoimanvähentämisen yhteydessä yksilötasolla keskijohdon näkökulmasta. Tutkimushenkilöt muodostuvat kansainvälisen finanssipalvelukonsernin konttorijohtajista. Tutkimuksessa ei huomioida yrityksen ylimmän johdon näkökulmaa työntekijöiden sitoutumisen muokkaamisessa. Tutkimuksessa ei myöskään tutkita irtisanottujen työntekijöiden tai vapaaehtoisesti lähteneiden näkemyksiä. Tutkimuksen aihe ja keskeiset rajaukset on tiivistetty taulukkoon 1.

Taulukko 1: Tutkimuksen aihe, kohdeilmiö, konteksti, näkökulma ja menetelmä

Tutkimuksen aihe	Keskijohdon organisaatioon sitoutuminen työvoimanvähentämisen yhteydessä
Kohdeilmiö	Organisaatioon sitoutumisen muovautuminen työvoimanvähentämisen yhteydessä
Konteksti	Finanssikonserni, jossa vuoden aikana on vähennetty työvoimaa
Näkökulma	Keskijohdon oma näkökulma organisaatioon sitoutumisestaan työvoimanvähentämisen selviytyjinä
Menetelmä	Laadullinen narratiivinen tutkimus, narratiiviset haastattelut, narratiivien lähestymistapa

Keskeisenä oletuksena on se, että työvoimanvähentämisellä on yhteys selviytyjien organisaatioon sitoutumiseen. Lisäksi tässä tutkimuksessa oletetaan, että työvoimanvähentäminen vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen myös, vaikka irtisanomisia ei ole tapahtunut haastateltavien lähipiirissä. Tutkimuksen kohdehenkilöt ovat kuitenkin olleet irtisanomisuhan alla, minkä uskotaan vaikuttaneen sitoutumiseen. Kohdeorganisaatiossa vähennettiin työvoimaa ja työntekijöitä lähti vapaaehtoisesti yhteistoimintaneuvotteluiden aikana, mikä viittaa siihen, että sillä on ollut vaikutusta sitoutumiseen.

Tutkimuksessa aihetta tarkastellaan keskijohdon näkökulmasta ja oletuksena on se, että keskijohdolla on erityinen rooli irtisanomisissa ja työvoimanvähentämisessä. Keskijohto on samaan aikaan sekä alainen, että esimies, joten työvoimanvähentämisen yhteydessä he voivat olla huolissaan sekä omasta kohtalostaan, mutta myös siitä, joutuvatko he irtisanomaan omia alaisiaan. Keskijohdon erityinen rooli saattaa vaikuttaa myös heidän sitoutumiseensa erityisellä tavalla. Tästä syystä tutkimus onkin rajattu käsittelemään erityisesti keskijohdon sitoutumista eikä työntekijöiden sitoutumista yleisesti. Tutkimuksen ensisijainen näkökulma on, että keskijohtoon kuuluvat henkilöt ovat itse työvoimavähennyksen selviytyjiä. Heidän rooliinsa työvoimanvähentäjänä ei keskitytä tässä tutkimuksessa. Kuitenkaan roolia työvoimanvähentäjänä ei voida täysin rajata pois, koska sillä saattaa olla vaikutusta keskijohdon kokemuksiin omasta sitoutumisestaan, jos he kokevat olevansa huolissaan alaisistaan.

Tutkimuksessa keskitytään tutkimaan työvoimanvähentämisen yhteyttä nimenomaan organisaatioon sitoutumiseen eikä tutkimuksen tarkoituksena ole tarkastella esimerkiksi yhteyttä taloudellisiin tai maineeseen liittyviin asioihin. Tutkimuksessa ei myöskään ole tarkoitus suoranaisesti ottaa kantaa selviytyjien työtehokkuuteen tai poissaoloihin, vaikka organisaatioon sitoutuminen näihin asioihin aikaisempien tutkimusten mukaan voi vaikuttaa (Meyer, & Herscovitch, 2001, 310). Työhön liittyviä sitoutumisen muotoja on useita kuten sitoutuminen tehtävään tai sitoutuminen tavoitteeseen, mutta tässä tutkimuksessa tarkastellaan henkilöiden organisaatioon kohdistuvaa sitoutumista. Tutkimuksen teoriaosuudessa organisaatioon sitoutumisen käsitettä on rajattu, niin että sitä tarkastellaan sen kolmen osa alueen kautta. Jako tunnetason sitoutumiseen, sitoutumiseen jatkaamaan ja normatiiviseen sitoutumiseen voi vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Jos tutkimuksessa olisi valittu tarkastella sitoutumista jonkin toisen sitoutumismallin mukaan, olisivat tutkimuksen tulokset voineet olla erilaiset.

Tämä tutkimus keskittyy keskijohdon omiin kokemuksiinsa sitoutumisestaan eikä siihen, kuinka keskijohtoon kuuluvat henkilöt ovat selvinneet tai käsitelleet työvoimanvähentämistä. Tästä syystä tutkimuksessa on rajattu selviytymisstrategioihin liittyvä teoriakeskustelu pois. Tutkimuksella ei myöskään pyritä ottaa kantaa, siihen millaisin keinoin keskijohdon sitoutumiseen on tietoisesti vaikutettu, vaan siihen, mitkä asiat keskijohto on itse kokenut merkityksellisiksi. Tästä syystä sitouttaminen on rajattu tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä ulos.

1.5 Tutkimusprosessin kokonaiskuvaus ja tutkimuksen rakenne

Tämä tutkielma on jaettu viiteen pääkappaleeseen kuvion 1 osoittamalla tavalla. Ensimmäisessä kappaleessa esittelen tutkimuksen aihealueen. Esitän kappaleessa perustelut aiheen valinnalle, kuvaan aiheen merkitystä sekä tieteelle että käytännölle. Kuvaan ensimmäisessä kappaleessa myös jo lyhyesti tutkimuksen kontekstia ja tarkennan tutkimuksen tavoitetta sekä sen tutkimuskysymyksiä. Lisäksi esittelen myös tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet sekä tutkimuksen ennako-oletukset sekä rajaukset. Toisessa kappaleessa esitellen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, joka muodostuu kirjallisuuskatsauksesta. Kappaleessa syvennyn aihetta käsittelevään tutkimuskeskusteluun ja -kirjallisuuteen. Kolmannessa kappaleessa esitelen tutkimuksen empiirisen osuuden. Kappaleessa

esitellen tarkemmin tutkimuksen kontekstin sekä kuvaan tutkimuksen tieteenfilosofisia valintoja, jotka ovat ohjanneet tutkimusta. Lisäksi kuvaan sitä, kuinka olen hankkinut tutkimuksen aineiston ja kuinka olen käsitellyt sitä. Neljännessä kappaleessa esitelen tutkimuksen tulokset. Viimeisessä pääluvussa esittelen tutkimuksen johtopäätökset ja pohdin niiden tieteellistä ja käytännön kontribuutiota. Lisäksi arvioin tutkimuksen luotettavuutta ja rajoitteita sekä pohdin jatkotutkimusmahdollisuuksia.



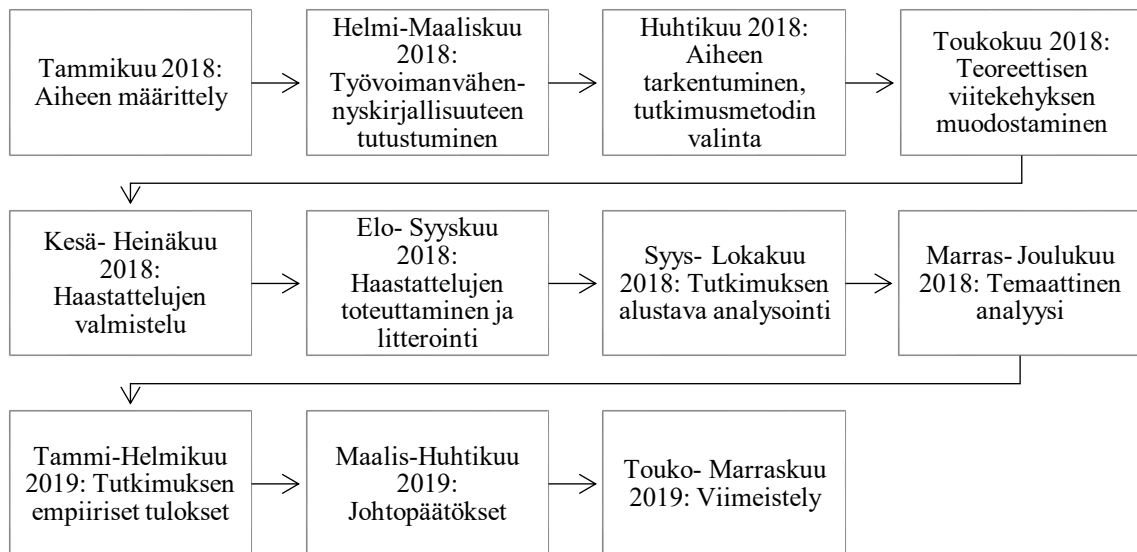
Kuvio 1: Tutkimuksen rakenne

Kuvio 2 kuvaa tutkimus prosessin etenemistä. Aloin pohtia tutkimuksen aihetta jo loppuvuodesta 2017. Tällöin tiesin, että minua kiinnostaisi irtisanomiset ja erityisesti sellaisten työntekijöiden näkökulma, jotka jäisivät organisaatioon irtisanomisten jälkeen. Tutkimuksen tekeminen alkoi varsinaisesti tammikuussa 2018 seminaarissa, jolloin aloin paremmin perehtyä työvoimanvähentämiskirjallisuuteen. Perehtymisen seurauksena pysyin tarkentamaan aihetta ja valitsin organisaatioon sitoutumisen tutkimuskohteekseni maaliskuussa 2018. Huhtikuussa 2018 aihe tarkentui käsittelemään selviytyjien työvoimanvähentämisen jälkeistä organisaatioon sitoutumista heidän omasta näkökulmastaan ja samalla valitsin narratiiviset haastattelut tutkimusmetodikseni.

Toukokuussa 2018 pyrin täydentämään tutkimuksen teoreettista viitekehystä vastaamaan paremmin tutkimuksen tarkoitusta ja otin yhteyttä kohde yritykseen. Toukokuun aikana myös tarkensin tutkimustani käsittelemään keskijohtoa. Kesä- ja heinäkuussa 2018 suunnittelin, kuinka toteutan haastattelut ja perehdyin paremmin narratiivisen haastattelun toteuttamiseen. Lisäksi muokkasin teoriaosuutta, sillä kävi ilmi, että haastattelemani keskijohdon edustajat eivät tämän työvoimavähennyksen yhteydessä olleet joutuneet irtisanomaan ketään eikä ketään heidän kollegoistansa oltu irtisanottu. Tästä syystä irtisanomiskeskustelut eivät olisi täysin sopineet tutkimuksen empiiriseen kontekstiin.

Viisi haastattelua toteutettiin elo- ja syyskuun aikana. Litteroin haastattelut heti niiden pitämisen jälkeen eli litteroinnit valmistuivat elo- ja syyskuun aikana. Syyskuussa myös

perehdyin paremmin narratiiviseen analyysiin ja aloitin aineistoni analysoinnin. Analysoiminen alkoi alustavasta analyysistä, jonka tein syys- ja lokakuun aikana. Alustavaa analyysiä seurasi temaattinen analyysi, jonka toteutin marras- ja joulukuun aikana. Tutkimuksen empiirisenä tuloksena esittelen sitoutumisnarratiivit, jotka kirjoitin temaattisen analyysin perusteella tammi- ja helmikuun aikana. Maalis- ja huhtikuussa kirjoitin tutkimuksen johtopäätökset. Toukokuussa aloitin tutkimuksen ja sen kirjoitusasun viimeistelyn. Viimeiset korjaukset tein tutkimukseen marraskuussa 2019.



Kuvio 2: Tutkimusprosessin eteneminen

Kokonaisuudessaan tutkimusprosessi ei edennyt yhtä lineaarisesti kuin kuvio 2 osoittaa, vaan kuvio 2 on yksinkertaistus prosessin eri vaiheista. Todellisuudessa tutkimusprosessi oli mutkittelevampi ja tutkimuksessa palattiin myös edellisiin vaiheisiin jatkuvasti ja eri vaiheet verkostoituivat toisiinsa. Tutkimus ja sen eri osa-alueet muokkaantuivat siis jatkuvasti tutkimuksen edetessä.

2 KESKIJOHDON SITOUTUMINEN ORGANISAATIOON TYÖVOIMANVÄHENTÄMISEN YHTEYDESSÄ

2.1 Organisaatioon sitoutuminen työvoimavähentämisen yhteydessä

2.1.1 Organisaatioon sitoutuminen

Organisaatioon sitoutuminen on yksi työhön liittyvä sitoutumisen muoto. Sitoutuminen itsessään voidaan määritellä voimaksi, joka sitoo yksilön tavoitteelle merkitykselliseen toimintaan. Sitoutuminen on siis erotettavissa motivaatiosta sekä asenteista, ja sitoutuminen voi vaikuttaa yksilön käytökseen ilman motivaatiota tai positiivisia asenteita. (Meyer, & Herscovitch, 2001, 301.) Sekä sitoutuminen, että organisaatioon sitoutuminen voidaan määritellä usealla tavalla (ks. taulukko 2). Organisaatioon sitoutuminen on eri määritelmien mukaan kuitenkin psykologinen tila, joka kuvaa työntekijän suhdetta organisaatioon ja jolla on vaikutuksia työntekijän päätökseen jatkaa organisaatiossa. (Meyer & Allen, 1991, 67; Ugboro, 2006.) Sitoutuneet työntekijät siis todennäköisemmin pysyvät organisaatiossa kuin työntekijät, jotka eivät ole sitoutuneita (Meyer & Allen, 1997, 11).

Taulukko 2: Sitoutumisen ja organisaatioon sitoutumisen erilaisia määritelmiä (mukaillen Meyer, & Herscovitch, 2001, 302).

Sitoutuminen
sitoumus, joka rajoittaa toiminnan vapautta
yksilön taipumus toimia tietyllä tavalla kohti sitoutumisen kohdetta
velvollisuudentunne, joka edellyttää, että henkilö kunnioittaa sitoutumista, vaikka kohtaakin vaihtuvia asenteita ja mielijohteita
voima, joka vakiinnuttaa yksilön käytöstä olosuhteissa, joissa yksilö muuten haluaisi muuttaa käytöstään
Organisaatioon sitoutuminen
henkilön kokema psykologinen kiintymys organisaatioon
yksilön side tai yhteys organisaatioon
psykologinen tila joka sitoo yksilön organisaatioon
normatiiviset paineet toimia tavalla joka vastaa organisaation tavoitteita ja hyötyä
henkilön tiettyyn organisaatioon samaistumisen ja osallistumisen taso

Se, että organisaatioon sitoutumisesta on eri määritelmiä, voi johtua siitä, että voidaan tunnistaa kolme eri organisaatioon sitoutumisen muotoa, joita määritelmät korostavat eri tavoin. Nämä kolme sitoutumisen muotoa ovat tunnetason sitoutuminen, sitoutuminen jatkamaan ja normatiivinen sitoutuminen. (Meyer & Allen, 1997, 11.) Seuraavaksi esitelen nämä kolme organisaatioon sitoutumisen muotoa.

2.1.1.1 Sitoutumisen kolme muotoa

Organisaatioon sitoutumisesta voidaan tunnistaa kolme eri sitoutumisen muotoa, jotka ovat tunnetason sitoutuminen, sitoutuminen jatkamaan sekä normatiivinen sitoutuminen. Nämä sitoutumisen kolme muotoa, voivat esiintyä myös yhtä aikaa eivätkä ne siis ole toisiaan poissulkevia. Ne voidaan ajatella olevan enemmänkin sitoutumisen osatekijöitä. (Meyer & Allen, 1991.) Jokaisen sitoutumismuodon vahvuus voidaan mitata ja ne muodostavat yhdessä työntekijän sitoutumisprofiilin (Meyer, & Herscovitch, 2001, 308). Tunnetason sitoutuminen viittaa emotionaaliseen kiintymykseen, samaistumiseen ja osal-

listumiseen. Sitoutuminen jatkamaan viittaa tietoisuuteen kuluista, jotka syntyvät organisaatiosta lähtemisestä. Normatiivinen sitoutuminen viittaa velvollisuuden tunteeseen jatkaa organisaatiossa. (Meyer & Allen, 1991, 67; Ugboro, 2006.)

Tunnetason sitoutuminen

Tunnetason sitoutuminen viittaa työntekijöiden emotionaaliseen kiintymykseen, samaisumiseen sekä osallistumiseen työnantajayritykseen. (Lee & Peccei, 2007; Meyer & Allen, 1991, 67.) Työntekijät, joilla on vahva tunnetason sitoutuminen pysyvät organisaatiossa, koska he haluavat pysyä organisaatiossa. (Meyer & Allen, 1991, 67.) Aikaisempien tutkimusten perusteella voidaan väittää, että työntekijät, joilla on vahva tunnetason sitoutuminen, ovat organisaatiolle arvokkaampia kuin ne, joilla on heikko sitoutuminen. (Meyer & Allen, 1997, 38.) Lee ja Peccei (2007) havaitsivat, että tunnetason sitoutuminen on keskeinen indikaattori työntekijöiden integraatiosta työhön, jolla on paljon tutkittuja positiivisia vaikutuksia esimerkiksi työntekijöiden vaihtuvuuteen, poissaoloihin ja työsuoritukseen.

Tunnetason sitoutuminen aiemman tutkimuksen mukaan vaikuttaa mm. halukkuuteen ehdottaa kehitysehdotuksia ja organisaatiokansalaisuuteen (Lee & Corbett, 2006). Lisäksi Allen ja Grisaffe (2001) havaitsivat, että työntekijät, joilla on vahva tunnetason sitoutuminen, todennäköisemmin palvelevat asiakkaita paremmin kuin ne, joilla on heikko tunnetason sitoutuminen. Koska tunnetason sitoutuminen on emotionaalista sitoutumista, oletetaan, että työntekijät, joilla on korkea tunnetason sitoutumisen taso, ovat harvemmin poissa töistä ja ovat motivoituneita suoriutumaan työstään paremmin. Aikaisempien tutkimusten mukaan erityisesti tunnetason sitoutuminen vaikuttaa poissaoloihin. (Meyer & Allen, 1997, 24–28.)

Sitoutuminen jatkamaan

Meyerin ja Allenin (1991, 67) mukaan sitoutuminen jatkamaan viittaa tietoisuuteen kuluista, jotka syntyvät organisaatiosta lähtemisestä. Sitoutuminen jatkamaan on siis halukkuutta pysyä organisaatiossa henkilökohtaisten panostusten takia, joita ei voi siirtää ja joiden takia lähteminen ja uuden työn etsiminen tulee liian kalliiksi. Tällaisia panostuksia ovat esimerkiksi läheiset suhteet työkavereiden kanssa, eläkesijoitukset, urasijoitukset, saadut tiettyyn organisaatioon liittyvät taidot sekä työvuodet tietyssä organisaatiossa.

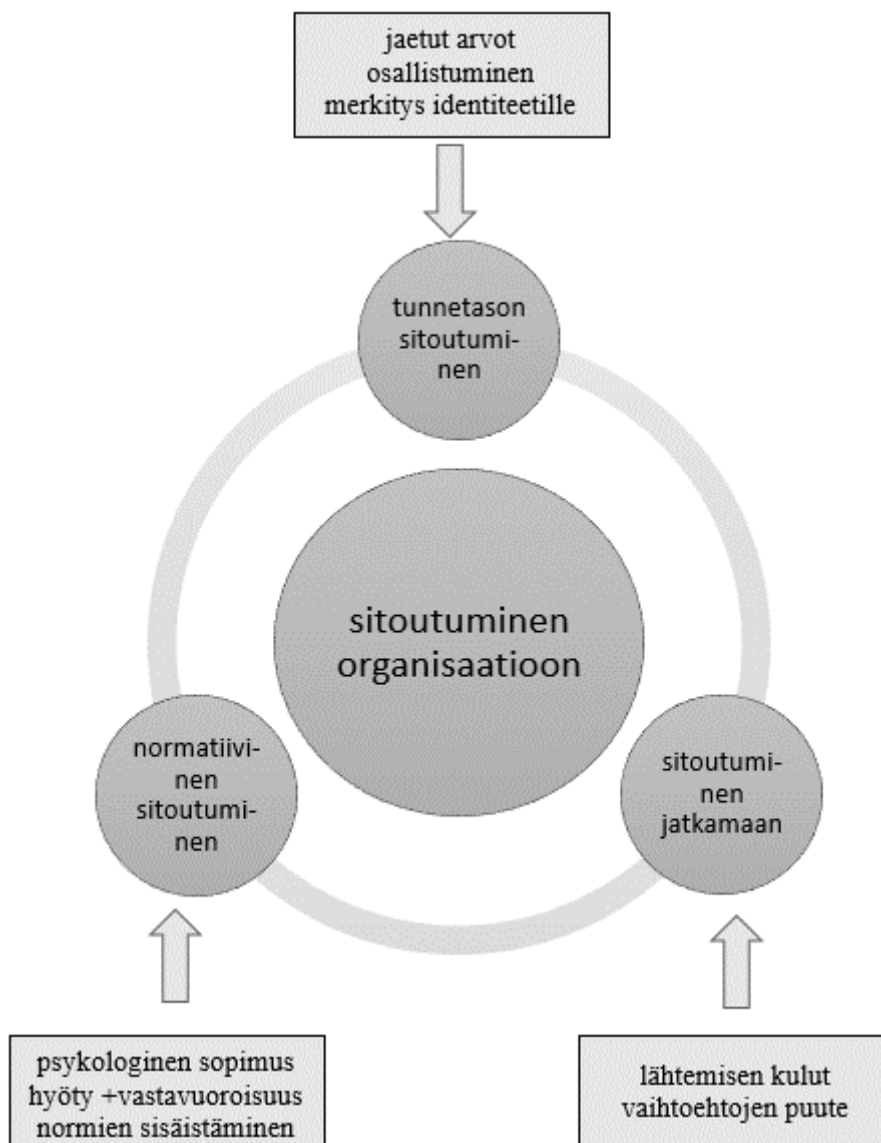
(Ugboro, 2006.) Työntekijät, joiden ensisijainen sidos organisaatioon perustuu sitoutumiseen jatkamaan, pysyvät organisaatiossa, koska he kokevat, että heidän tarvitsee pysyä (Meyer & Allen, 1991, 67).

Koska sitoutumiseen jatkamaan ei liity emotionaalista sitoutumista toisin kuin tunnetason sitoutumiseen, sitoutuminen jatkamaan ei vaikuta esimerkiksi vähäisempiin poissaoloihin tai parempaan työmotivaatioon. Sitoutumisen jatkamaan myötä henkilö ei todennäköisesti halua vaikuttaa organisaatioon. (Meyer & Allen, 1997, 24.) On todennäköisempää, että työntekijät, joilla on heikko sitoutuminen jatkamaan kohtelevat asiakkaita erityisen hyvin verrattuna työntekijöihin, joilla on vahva sitoutuminen jatkamaan. Ero on erityisen selvä silloin, kun tunnetason sitoutuminen on alhainen. (Allen & Grisaffe, 2001). Joidenkin tutkimusten mukaan sitoutumisella jatkamaan ei ole positiivisia vaikutuksia työntekijän suoritukselle toisin kuin tunnetason sitoutumisella. Tämä johtuu siitä, että sitoutuminen jatkamaan perustuu tunteeseen, ettei muita töitä ole tarjolla tai että lähtemisestä aiheutuu liikaa kuluja. Tästä ei kuitenkaan vallitse täysin yksimielisyyttä, sillä joidenkin tutkimusten mukaan myös sitoutumisella jatkamaan on positiivinen vaikutus työsuoritukseen. (Suliman & Iles, 2000.)

Normatiivinen sitoutuminen

Normatiivinen sitoutuminen viittaa velvollisuuden tunteeseen jatkaa organisaatiossa. Työntekijät, joilla on korkea normatiivinen sitoutuminen kokevat, että heidän tulisi pysyä organisaatiossa. (Meyer & Allen, 1991, 67.) Normatiivinen sitoutuminen usein johtuu yleisestä lojaalisuuden ja velvollisuuden arvostamisesta (Ugboro, 2006). Normatiivista sitoutumista on tutkittu vielä melko vähän ja aikaisemmissa tutkimuksissa on kyseenalaistettu sitä, onko normatiivinen sitoutuminen oikeastaan osa tunnetason sitoutumista. Tämä johtuu siitä, että tunnetason sitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen korreloivat vahvasti keskenään ja niillä on myös samanlaisia vaikutuksia. Tästä huolimatta ne voidaan kuitenkin erottaa toisistaan ja normatiivinen sitoutuminen voidaan laskea yhdeksi sitoutumisen muodoista. Normatiivinen sitoutuminen ja sitoutuminen jatkamaan eroavat toisistaan selvästi ja ne vaikuttavat eri tavoin yksilön käytökseen. (Meyer & Parfyonova, 2010.)

Kun normatiivinen sitoutuminen yhdistetään tunnetason sitoutumiseen, sillä on positiivisemmat vaikutukset kuin yhdistettynä sitoutumiseen jatkamaan. Kun sitoutuminen koostuu sekä tunnetason sitoutumisesta, että normatiivisesta sitoutumisesta, sillä saattaa olla positiivisempia vaikutuksia kuin tunnetason sitoutumisella yksinään. (Meyer & Parfyonova, 2010.) Allen ja Grisaffe (2001) havaitsivat, että niin kuin tunnetason sitoutumisellakin, myös normatiivisella sitoutumisella on positiivinen vaikutus työntekijöiden asiakaspalvelunlaatuun. Ne työntekijät, joilla on korkea normatiivinen sitoutuminen, todennäköisemmin kohtelevat asiakkaita hyvin kuin ne, joilla normatiivinen sitoutuminen on alhainen, mutta ero ei kutienkaan ole yhtä suuri kuin tunnetason sitoutumisella.



Kuvio 3: sitoutuminen organisaatioon (Meyer, & Herscovitch, 2001, 317).

Kuvio 3 kuvaa sitoutumista, sen eri osa-alueita ja sitä, miten eri sitoutumisen osa-alueet syntyvät. Ajatellaan, että tunnetason sitoutuminen kehittyy työkokemusten seurauksena, jotka tyydyttävät henkilökohtaisia tarpeita. Tämä saa henkilön uskomaan, että hän haluaa olla sitoutunut organisaatioon. (Beck & Wilson, 2001.) Tällaisia asioita, jotka synnyttävät tunnetason sitoutumista ovat yksilön osallistuminen toimintaan, johon hän on luontaisesti motivoitunut, yrityksen tai sen toiminnan arvomerkituksen tunnistaminen sekä oman identiteettinsä määrittäminen organisaation tai sen toiminnan kautta. Sitoutuminen jatkamaan syntyy siitä, kun yksilö tunnistaa, että organisaatiosta lähteminen aiheuttaisi hänelle kuluja sekä että hänellä on vain vähän vaihtoehtoja työllistyä muualla. (Meyer, & Herscovitch, 2001, 316–317.)

Normatiivinen sitoutuminen uskotaan kehittyvän erilaisten sekä ennen työllistymistä että työllistymisen jälkeen tapahtuvien kokemusten seurauksena. Normatiivisen sitoutumisen kehittymiseen vaikuttavat sellaiset ennen työllistymistä tapahtuvia kokemukset, joiden perusteella henkilö uskoo, että hänen oletetaan olevan sitoutunut. Normatiivista sitoutumista synnyttäviä työllistymisen jälkeisiä kokemuksia ovat sellaiset kokemukset, jotka luovat velvollisuudentunnetta. (Beck & Wilson, 2001.) Velvollisuudentunnetta ja siten normatiivista sitoutumista synnyttää kokemukset, joiden kautta yksilö sisäistää normit, jotka liittyvät asianmukaiseen toimintatapaan. Myös kokemus siitä, että yksilö hyötyy organisaatiosta ja että hänen tarvitsee antaa vastapalvelus sekä psykologinen sopimus saattavat vaikuttaa yksilön velvollisuuden tunteeseen. (Meyer, & Herscovitch, 2001, 316–317.) Normatiivinen sitoutuminen saattaa siis osin perustua jo ennen työllisyyttä tapahtuviin kokemuksiin, kun taas tunnetason sitoutuminen ja sitoutuminen jatkamaan syntyvät pääosin reaktiona kokemuksiin tietystä organisaatiosta (Beck & Wilson, 2001).

Organisaatioon sitoutumista on jaoteltu myös muilla tavoilla, mutta jaottelu tunnetason sitoutumiseen, sitoutumiseen jatkamaan ja normatiiviseen sitoutumiseen on kaikista vaikiintunein tapa (Meyer & Allen, 1997, 14). Toinen jaottelu, jota on myös käytetty paljon, on jaottelu noudattamiseen, tunnistamiseen sekä sisäistämiseen. Tämä sitoutumismalli perustuu ajatukselle, että sitoutuminen edustaa asennetta organisaatiota kohtaan ja että on monia mekanismeja, joiden kautta nämä asenteet voivat kehittyä. Noudattaminen tarkoittaa, että asenteilla ja käytöksellä pyritään saavuttaa tiettyjä palkkioita. Tunnistaminen tarkoittaa, että halutaan rankentaa tai ylläpitää hyvää suhdetta organisaatioon. Sisäistäminen tarkoittaa, että asenteet ja käytös, joita rohkaistaan harjoittamaan ovat yhteneviä yksilön

jo olemassa olevien arvojen kanssa. (Meyer, & Herscovitch, 2001, 3014–305.) Sitoutuminen voidaan jaotella myös esimerkiksi asenteelliseen sitoutumiseen ja käytökselliseen sitoutumiseen. Asenteellinen sitoutuminen keskittyy prosessiin, jossa ihmiset alkavat miettiä suhdettaan organisaatioon. Käytöksellinen sitoutuminen liittyy prosessiin, jossa ihmiset jäävät jumiin tiettyyn organisaatioon ja kuinka he käsittelevät sitä. (Meyer & Allen, 1997, 9.)

2.1.1.2 Organisaatioon sitoutumisen vaikutukset

Organisaatioon sitoutumisella oletetaan olevan vaikutusta vapaaehtoiseen työntekijöidenvaihtuvuuteen, mutta myös mm. vähentyneisiin poissaoloihin, parempiin työsuorituksiin ja parempaan organisaatiokansalaiskäyttäytymiseen (Meyer, & Herscovitch, 2001, 310). Sekä tunnetason sitoutumisen, sitoutumisen jatkamaan ja normatiivisen sitoutumisen oletetaan olevan yhteydessä työntekijöiden aikomukseen jäädä organisaatioon ja siten vapaaehtoiseen työntekijöidenvaihtuvuuteen. Aikaisempien tutkimusten mukaan erityisesti tunnetason sitoutuminen vaikuttaa poissaoloihin. Koska tunnetason sitoutuminen on emotionaalista sitoutumista, oletetaan, että työntekijät, joilla on korkea tunnetason sitoutumisen taso, ovat harvemmin poissa töistä ja ovat motivoituneita suoriutumaan työstään paremmin. Sitoutumisella jatkamaan ei ole tällaista vaikutusta, koska siihen ei liity emotionaalista sitoutumista eikä tällöin työntekijät halua todennäköisesti vaikuttaa organisaatioon. Kun normatiivinen sitoutuminen on korkea, työ tehdään hyvin, koska koetaan velvollisuudentunnetta, mutta työhön ei liity samanlaista innokkuutta tai osallistumista, niin kuin tunnetason sitoutumisessa. (Meyer & Allen, 1997, 22–28.) Poissaolojen lisäksi organisaatioon sitoutuminen vaikuttaa myös asiakaspalvelun laatuun ja siten myös asiakastyytyvyyteen ja asiakkaiden käytökseen. Erityisesti tunnetason sitoutuminen vaikuttaa positiivisesti asiakkaiden reaktioihin, mutta myös normatiivisella sitoutumisella on positiivinen vaikutus asiakkaiden reaktioihin. Normatiivisen sitoutumisen vaikutus ei ole kuitenkaan yhtä merkittävä kuin tunnetason sitoutumisen vaikutus. Sitoutuminen jatkamaan taas vaikuttaa asiakkaiden reaktioihin negatiivisesti. (Allen & Grisaffe, 2001.)

Sitoutumisen jatkamaan ja normatiivisen sitoutumisen käytökselliset seuraukset ovat selvempiä kuin tunnetason sitoutumisen seuraukset. Sitoutumisen jatkamaan ja normatiivi-

sen sitoutumisen käytökselliset seuraukset ovat, että henkilö jatkaa työn tekemistä. Tunnetason sitoutumiseen taas liittyy työn jatkamisen lisäksi esimerkiksi työsuoritus ja osallistuminen. Tunnetason sitoutumisen seurauksia olla tästä syystä tarkoin määritelty. Tunnetason sitoutuminen lisäksi korreloi useamman tekijän kanssa ja korrelaatio on vahvempi verrattuna muihin sitoutumisen muotoihin. (Meyer, & Herscovitch, 2001, 310–311.)

Organisaatioon sitoutumisella on myös aikaisemman tutkimuksen mukaan vaikutusta siihen, kuinka irtisanomisiin reagoidaan. Iversonin ja Zatzickin (2011) tutkimuksen mukaan työntekijät, joilla on korkeampi alkuperäinen organisaatioon sitoutumisen taso, vastaavat negatiivisemmin epäileihin irtisanomiskäytäntöihin kuin ne, joilla on matalampi sitoutumisen taso. Organisaatioon sitoutumisen ja irtisanomisten reaktioiden suhteesta on kuitenkin saatu ristiriitaisia tuloksia. Jotkin aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijät, jotka ovat enemmän sitoutuneita organisaatioon kokevat isompia negatiivisia reaktioita työvoimanvähentämiseen kuin ne, jotka eivät ole yhtä sitoutuneita. Toisen tutkimuksen mukaan erityisesti silloin, jos irtisanomispäätös nähdään epäileinä erityisen sitoutuneet työntekijät reagoivat negatiivisemmin. (Armstrong-Stassen, 2004.)

Kuitenkin toisissa tutkimuksissa on taas osoitettu, että aikaisempi sitoutuminen suojaa yksilöitä potentiaalisesti stressaavien tilanteiden kuten irtisanomisten negatiivisilta vaikutuksilta. Tämä johtuu siitä, että sitoutuminen vahvistaa turvallisuuden ja kuuluvuuden tunnetta. Näitä ristiriitaisuuksia saattaa selittää erilaiset sitoutumistyyppit, sillä työntekijän aikaisemmalla sitoutumistyyppillä on merkitystä siinä, kuinka työntekijät reagoivat työvoimanvähentämiseen. Tunnetason sitoutumisesta seuraa positiivisempia vaikutuksia, kun taas sitoutumisesta jatkamaan seuraa negatiivisempia vaikutuksia. Aikaisempi tunnetason sitoutuminen on yhteydessä muun muassa korkeampaan työtyytyväisyyteen, korkeampaan aikomukseen jäädä organisaatioon sekä alempaan koettuun työepävarmuuteen. Sitoutuminen jatkamaan on yhteydessä korkeampaan työepävarmuuteen, terveysoireisiin sekä alhaisempaan työtyytyväisyyteen. (Armstrong-Stassen, 2004.)

2.1.1.3 Sitoutumiseen vaikuttavat asiat

Sitoutuminen vaikuttaa siis moneen asiaan, mutta myös moni asia vaikuttaa sitoutumiseen. Tällaisia asioita ovat mm. työroolin epäselvyys, työtyytyväisyys (Yousef, 2002) ja

johtamistoimet (Meyer & Allen, 1997). Yousefin (2002) tutkimuksen mukaan työroolin epäselvyys vaikuttaa suoraan ja negatiivisesti tunnetason sitoutumiseen ja normatiiviseen sitoutumiseen. Työntekijät, jotka kokevat työroolinsa epäselvänä, ovat vähemmän halukkaita pysymään organisaatiossa silloin, kun heidän sitoutumisensa perustuu tunnetason tai normatiiviseen sitoutumiseen. Myös työtyytyväisyydellä on vaikutusta tähän. Työntekijät, jotka kokevat työroolinsa epäselvänä ovat vähemmän tyytyväisiä työhönsä ja sen takia myös vähemmän halukkaita pysymään organisaatiossa.

Työtyytyväisyys ja johtamistoimet voivat vaikuttaa positiivisesti organisaatioon sitoutumiseen. Työntekijät, jotka ovat tyytyväisiä työhön, ovat halukkaampia pysymään organisaatiossa. Myös ne työntekijät, joiden sitoutuminen koostuu sitoutumisesta jatkamaan, ovat halukkaita pysymään organisaatiossa, jos heidän työtyytyväisyytensä on korkea. (Yousef, 2002.) Johtamistoimilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen, mutta joissain tapauksissa sama toiminto saattaa tuottaa erilaista sitoutumista riippuen siitä, miten toimet koetaan. Yritys parantaa jotain tietentyypistä sitoutumista voi siis tahattomasti kehittää eri tyyppistä sitoutumista. (Meyer & Allen, 1997, 67.) Työntekijöiden näkemykset tulisi ottaa huomioon, jotta sitoutumista parantavilla toimilla ei olisi yllättäviä seurauksia. Lisäksi, jos sitoutumista pyritään vahvistaa, toimien pitää olla johdonmukaisia yrityksen toimintaan strategiaan ja kulttuuriin nähden. (Meyer & Allen, 1997, 88.)

2.1.2 Irtisanomisten selviytyjät

Yleensä irtisanomiset johtavat isoihin muutoksiin organisaatiossa. Selviytyjien näkökulmasta tällaisia muutoksia ovat mm. muutokset työvastuissa, uudet työkaverit ja muut ympäristön muutokset kuten uudet käytännöt ja toimintatavat. Irtisanomisten jälkeen selviytyjillä on tärkeä rooli siinä, että organisaatio saadaan toimimaan halutulla tavalla. (Allen ym., 2001.) Selviytyjien reaktiot siis vaikuttavat siihen, kuinka irtisanomisten tavoitteet lopulta täyttyvät (ks. esim. Brockner ym., 2004). Tästä syystä niihin olisi hyvä kiinnittää huomiota (Allen ym., 2001). Monet tutkimuksista raportoivat negatiivisista vaikutuksista työntekijän asenteisiin ja hyvinvointiin (Iverson & Zatzick, 2011). Selviytyjien reaktiot saattavat kuitenkin erota toisistaan (ks. esim. Brockner ym., 2004).

Tunnereaktioita, joita irtisanomiset aiheuttavat selviytyjissä ovat mm. turvattomuus, suutumus sekä helpotus. Yksilön reaktioita työvoimanvähennyksiin, joita on tutkittu, ovat

mm. stressi, työtyytyväisyyden lasku, ahdistuneisuus ja jännittyneisyys. (Ranki, 2000.) Selviytyjien reaktioista puhuttaessa voidaan puhua jäljelle jäävien oireyhtymästä. Jäljelle jäävien oireyhtymä kuvaa selviytyjien asenteita, tunteita ja käsityksiä. Oireiksi kuvataan viha, masentuneisuus, pelko, epäluottamus ja syyllisyys. Henkilöillä, joilla on tällainen oireyhtymä, on heikentynyt riskinottohalukkuus, sitoutuminen työhön ja spontaanisuus. (Noer, 2009, 13.) Työvoimanvähentäminen voi tutkimusten mukaan myös muuttaa selviytyjien työtapoja ja selviytyjät saattavat jopa sabotoida yritystä (Ranki, 2000).

Maertzin, Wileyn, Lerougen ja Campionin (2010) tutkimuksessa irtisanomisten selviytyjät kokivat alhaisempaa työvarmuutta ja heillä oli korkeammat aikeet lähteä organisaatiosta verrattuna työntekijöihin, joissa ei ollut irtisanomisia. Lisäksi irtisanomiset herättivät negatiivisia tunteita organisaatiota kohtaan ja selviytyjät kokivat, että heidän on vaikeampi saavuttaa omia tavoitteitaan organisaatiossa irtisanomisten jälkeen. Maertz ym. (2010) totesivat tutkimuksessaan, että irtisanomisilla on yleisesti negatiivisemmat vaikutukset kuin muilla työvoimanvähennystavoilla kuten ulkoistamisella tai toimintojen siirtämisellä toiseen maahan. Irtisanomisten negatiiviset vaikutukset eivät kuitenkaan välttämättä johdu pelkästään irtisanomisista itsestään, vaan ne voivat johtua myös olosuhteista, joissa irtisanomiset toteutetaan tai irtisanomisten toimeenpanosta (Datta ym., 2010). Esimerkiksi kokemus siitä, että irtisanomiset on hoidettu epäoikeudenmukaisesti, alhainen usko johtoon, selviytyjien psykologinen läheisyys irtisanottuihin sekä korkea uhka tulevaisuuden irtisanomisiin on tunnistettu aikaisemmissa tutkimuksissa tekijöiksi, jotka vaikuttavat selviytyjien reaktioihin (Brockner ym., 2004).

Armstrong-Stassenin (2004) tutkimuksen mukaan myös organisaation koettu sitoutuminen sen työntekijöihin on merkittävä siinä, kuinka työntekijät reagoivat työvoimanvähentämiseen. Organisaatioissa, joissa on ennen irtisanomisia jo osoitettu sitoutumista työntekijöihin ja joiden työntekijät ovat tunnetasolla sitoutuneita, reagoidaan irtisanomisiin ovat todennäköisesti paremmin. Koettu organisaation tuki on yhteydessä alhaisempaan koettuun työepävarmuuteen, loppuun palamiseen sekä työstä vieraantumiseen. Työtyytyväisyys ja aikomus jäädä organisaatioon ovat korkeammalla tasolla, kun työntekijät kokevat, että he saavat organisaatiolta tukea. Työntekijät reagoivat vähemmän negatiivisesti työvoimanvähentämiseen, jos he kokevat, että työntekijöitä arvostetaan organisaatiossa. Työntekijät, jotka eivät koe, että organisaatio olisi sitoutunut työntekijöihin, reagoivat negatiivisemmin työvoimanvähentämiseen.

Positiivisesti selviytyjien reaktioihin vaikuttavia tekijöitä on lisäksi mm. työntekijöiden kokemus kontrolli (Brockner ym., 2004), työntekijöiden huomioon ottaminen (Iverson & Zatzick, 2011), työntekijöiden luottamus johtoon, näkemys irtisanomisten oikeudenmukaisuudesta (Mishra & Spreitzer, 1998) ja työn positiiviset muutokset (Lee & Corbett, 2006; Mishra & Spreitzer, 1998). Iversonin ja Zatzickin (2011) tutkimuksessa havaittiin positiivinen suhde huomaavaisuuden osoittamisella työntekijöiden työmoraalia ja hyvinvointia kohtaan ja työntuottavuuden välille. Myös työtehtävien muutokset monimuotoisemmaksi ja autonomisemmaksi tai muuten mieluisammaksi saavat selviytyjissä aikaan positiivisempia reaktioita ja heidän tunnetason sitoutumisensa voi mahdollisesti vahvistua (Lee & Corbett, 2006; Mishra & Spreitzer, 1998).

Aika saattaa kuitenkin vaikuttaa selviytyjien reaktioihin. Aikaisempien tutkimuksien mukaan vaikuttaa siltä, että irtisanomisiin saatetaan reagoida ensin negatiivisesti, mutta totuttelun jälkeen saattaa ilmetä positiivisia kokemuksia (Allen ym., 2001). Allenin ym. (2001) tutkimuksen mukaan työntekijöiden asenteet ovat negatiivisempia juuri irtisanomisten jälkeen kuin ennen niitä tai vuosi myöhemmin, jolloin ne voivat palata entiselle tasolle. Tutkimuksen mukaan sitoutuminen on kuitenkin matalammalla tasolla myös vuosi irtisanomisten jälkeen kuin mitä se on ollut ennen irtisanomisia. Ajan lisäksi selviytyjien reaktiot saattavat myös riippua henkilön asemasta organisaatiossa. Luthansin ja Sommerin (1999) tutkimuksen mukaan esimiehet ja työntekijät reagoivat eri tavoin irtisanomisiin. Se, millainen organisaatioon sitoutuminen on irtisanomisten, jälkeen riippuu siitä, onko kyseessä esimies vai työntekijä. Sekä esimiehillä että työntekijöillä sitoutuminen laskee, mutta esimiehillä on kuitenkin korkeampi sitoutuminen irtisanomisten jälkeen työntekijöihin verrattuna.

2.1.3 Selviytyjien sitoutuminen organisaatioon

Työvoimavähentämisen yhteydessä selviytyjien sitoutuminen on erityisen tärkeää sen takia, että organisaatiot, jotka ovat vähentäneet työvoimaansa, ovat riippuvaisempia jäljellejäävistä työntekijöistään. Selviytyjien tulisi pystyä hoitamaan organisaatiosta lähteneiden työt ja parantaa tehokkuuttaan. Lisäksi selviytyjien poissaolot, myöhästymiset sekä irtisanoutumiset voivat aiheuttaa vakavia ongelmia organisaatiolle (Meyer & Allen, 1997, 83). Alhainen sitoutuminen irtisanomisten jälkeen on tunnistettu tekijäksi, miksi

irtisanomisten pitkänaikavälin tavoitteet eivät täyty (van Dierendonck & Jacobs, 2012) ja yleisesti ollaankin yhtä mieltä siitä, että työvoimanvähentäminen johtaa matalampaan organisaatioon sitoutumiseen (Datta ym., 2010). Työvoimanvähennykset usein aiheuttavat turhautumista, tyytymättömyyttä ja keskittymistä henkilökohtaiseen uraan organisaation tulevaisuuden sijaan ja tämä myös vaikuttaa työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen ja motivaatioon. Työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon on myös sidoksissa työmotivaatioon ja henkiseen hyvinvointiin. Jos siis irtisanomiset heikentävät jotain näistä kolmesta, myös kaksi muuta heikkenevät. (Jamal & Khan, 2013.)

Sitoutuminen saattaa myös muuttua irtisanomisprosessin edetessä. Jamal ja Khan (2013) havaitsivat tutkimuksessaan, että sitoutuminen kasvaa työvoimanvähentämisen aluksi, jos työvoimavähennykset ovat vähäisiä. Tämä voi johtua siitä, että työntekijät yrittävät täyttää velvollisuutensa organisaatiota kohtaan, jotta voisivat välttää joutumasta itse irtisanotuksi. Kuitenkin tämän jälkeen sitoutumisen taso alkaa laskea. Selviytyjät ovat siis sitoutuneita organisaatioon siihen asti, kun ajattelevat, että he saattavat joutua irtisanotuksi, jonka jälkeen työvoimanvähennys alkaa vaikuttaa heidän organisaatioon sitoutumiseensa.

2.1.3.1 Selviytyjät ja kolme sitoutumisen muotoa

Työvoimanvähentäminen voi vaikuttaa sekä tunnetason sitoutumiseen, sitoutumiseen jatkamaan että normatiiviseen sitoutumiseen. Vaikutukset tunnetason sitoutumiseen voivat olla syy siihen, miksi työvoimanvähentäminen organisaatioissa ei usein ole johtanut haluttuihin muutoksiin esimerkiksi tehokkuudessa ja miksi irtisanomisilla on ollut negatiivisia vaikutuksia. Irtisanomisten negatiivisten seurausten uskotaankin johtuneen suurimmaksi osaksi siitä, että ei olla pystytty säilyttämään työntekijöiden korkeaa tunnetason sitoutumisen tasoa. Esimerkiksi työn laatu on voinut heikentyä irtisanomisten myötä. (Lee & Corbett, 2006.)

Yrityksille olisi hyödyllistä, että työvoimanvähentäminen pystyttäisiin toteuttamaan niin, ettei jäljelle jäävien työntekijöiden tunnetason sitoutuminen vähenisi. Selviytyjien sitoutumista voidaan tukea huolellisella työvoimanvähentämisstrategian kehittämisellä ja implementoinnilla. Joissain yrityksissä saatetaan jopa toivoa, että työvoimanvähentäminen

parantaisi tunnetason sitoutumista. Usein työvoimanvähentäminen saattaakin johtaa siihen, että työntekijöiden vastuu kasvaa, joka voi edesauttaa tunnetason sitoutumisen voimistumista. Työvoimanvähentämisen luoma epävarmuus saattaa kuitenkin korostaa selviytyjille, mitä heillä on menetettävää, jos heidät irtisanottaisiin seuraavalla irtisanomiskierroksella. Tämä saattaa vahvistaa heidän sitoutumistaan jatkamaan. Selviytyjät saattavat myös kokea kiitollisuutta siitä, että heitä ei olla irtisanottu. Tämä puolestaan saattaa kasvattaa velvollisuuden tunnetta ja siten myös normatiivista sitoutumista. (Meyer & Allen, 1997, 82–85.)

Sitoutuminen saattaa myös irtisanomisten myötä muuttaa muotoaan. Travaglione ja Crossin (2006) tutkimuksessa huomattiin, että irtisanomisjakson aikana sitoutuminen jatkamaan eikä työtyytyväisyys laskenut merkittävästi, mutta tunnetason sitoutuminen laski. Tätä voidaan selittää sillä, että tunnetason sitoutuminen korvautuu sitoutumisella jatkamaan, joten sitoutuminen irtisanomiskontekstissa ei kokonaan häviä, vaan muuttaa muotoaan. Tunnetason sitoutuminen ei kuitenkaan aina työvoimanvähentämisen yhteydessä laske, sillä irtisanomiset vaikuttavat työntekijöiden tunnetason sitoutumiseen sekä suoraan että epäsuorasti jokapäiväisen työn kautta. Jos siis irtisanomiset muuttavat työntekijöiden päivittäistä työtä positiivisesti, heidän tunnetason sitoutumisensa todennäköisesti kasvaa. (Lee & Corbett, 2006.)

Tunnetason sitoutuminen voi vaikuttaa myös siihen, kuinka työntekijä reagoi irtisanomisiin. Armstrong-Stassenin (2004) tutkimuksen mukaan työntekijän aikaisemmalla sitoutumistyyppillä on merkitystä siinä, kuinka työntekijät reagoivat työvoimanvähentämiseen. Aikaisempi tunnetason sitoutuminen on yhteydessä hallinta orientoituneeseen selviytymiseen ja korkeampaan työtyytyväisyyteen, isompaan aikomukseen jäädä organisaatioon, alempaan koettuun työepävarmuuteen sekä vähäisempään työstä vieraantumiseen työvoimanvähentämisen yhteydessä. Eli voidaan sanoa, että vahva tunnetason sitoutuminen myös johtaa parempiin reaktioihin ja siihen, että irtisanomiset onnistuvat paremmin.

2.1.3.2 Selviytyjien sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä

On myös monia eri tutkimuksia siitä, mitkä tekijät vaikuttavat irtisanomisten ja sitoutumisen suhteeseen. Tällaisia tekijöitä ovat mm. kokemus irtisanomisten oikeudenmukaisuudesta (Grunberg, Anderson-Connolly & Greenberg, 2000; van Dierendonck & Jacobs,

2012), kulttuuri (Sora, Caballer, Peiró & de Witten, 2009; van Dierendonck & Jacobs, 2012) työilmapiiri (Glission & James, 2002), työntekijän asema organisaatiossa (Luthans & Sommer, 1999), vähennysten laajuus (Jamal & Khan, 2013) ja selviytyjän kokema kontrolli (Brockner ym., 2004). Brocknerin ym. (2004) tutkimuksen mukaan organisaatioon sitoutumien on matalampi irtisanomisten myötä kuin silloin, kun irtisanomisista ei ole ollut. Organisaatioon sitoutuminen on myös matalampi silloin, kun koettu kontrolli on suhteellisen matala. Kun koettu kontrolli on matala, organisaatioon sitoutuminen on matalammalla irtisanomisten yhteydessä verrattuna siihen, kun irtisanomisista ei ole ollut. Kun koettu kontrolli on suhteellisen korkea, irtisanomisten negatiivinen vaikutus työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen on vähäisempää, lähes hävinnyt.

Jos työntekijät kokevat irtisanomiset epäreiluina, sillä on merkittävä negatiivinen vaikutus organisaatioon sitoutumiseen. Irtisanomisten oikeudenmukaisuudella on vaikutusta myös työsuoritukseen organisaatioon sitoutumisen kautta. Kokemus siitä, että irtisanomiset on toteutettu epäoikeuden mukaisesti, laskee organisaatioon sitoutumisen tasoa, ja alhainen sitoutumisen taso on yhdistetty lisääntyneisiin poissaoloihin ja vähentyneeseen työpanokseen. Työntekijöiden kokemus irtisanomisten oikeudenmukaisuudesta muodostuu siitä, kuinka oikeudenmukainen irtisanottavien päätösprosessi on ollut ja siitä onko organisaatio kohdellut irtisanottajia hyvin. (Grunberg, ym., 2000.) Myös van Dierendonckin ja Jacobsin (2012) tutkimuksessa tarkasteltiin oikeudenmukaisuuden merkitystä tunnetason sitoutumiseen irtisanomisten jälkeen. Tutkimuksen mukaan oikeudenmukaisuuden kokemus vaikuttaa tunnetason sitoutumiseen enemmän silloin kun irtisanomiset aiheutuvat liikevoiton maksimoinnista kuin silloin, jos ne johtuvat taloudellisesta välttämättömyydestä. Oikeudenmukaisuudella on suuri merkitys tunnetason sitoutumisen jatkuvuuteen irtisanomisten jälkeen erityisesti individualistissa maissa verrattuna kollektivismiin maihin. (van Dierendonck & Jacobs, 2012.)

Kulttuurieroja huomattiin myös Soran ym. (2009) tutkimuksessa, jonka mukaan työepävarmuuden ilmapiiri vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Työepävarmuuden ilmapiiri vaikuttaa erityisesti kollektivistissa maissa. Kollektivistissa kulttuureissa ilmapiirin vaikutus on suurempi kuin yksilöllisesti koetun työepävarmuuden vaikutus, kun taas individualistissa kulttuureissa eroa ei ole. (Sora ym., 2009.) On myös tutkittu, että työepävarmuus irtisanomisympäristössä vaikuttaa organisaatioon sitoutumisen kautta työntekijöiden innovatiiviseen käytökseen (Marques, Galende,

Cruz & Portugal Ferreira, 2014). Työepävarmuuden ilmapiirin lisäksi myös stressin ilmapiiriällä on vaikutusta. Glission ja James (2002) osoittivat, että alhaisella stressin ilmapiirillä on positiivisia vaikutuksia työntekijöiden asenteisiin kuten organisaatioon sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen. Työntekijät, jotka työskentelivät positiivisemmissa työilmapiireissä, ovat sitoutuneempia organisaatioon ja tyytyväisempiä työhönsä. Jama-lin ja Khanin (2013) tutkimus esittää kuitenkin vastalauseen näille tutkimuksille, sillä heidän tutkimuksessa todettiin, että työvoimavähennysten vaikutus selviytyjien organi-saatioon sitoutumiseen ei riipu organisaatiosta itsessään, vaan työvoimavähennysten laa-juudesta.

Vaikka monissa tutkimuksissa osoitetaan, että työntekijän tunnetason sitoutuminen vähe-nee työvoimavähennyksien seurauksena, on myös tutkimuksia, joissa on osoitettu, että työntekijät reagoivat irtisanomisiin positiivisesti. Tämä voi johtua esimerkiksi työn muu-toksista. Jos muutokset ovat negatiivisia, ne vaikuttavat selviytyjiin negatiivisesti ja jos taas työnmuutokset ovat positiivisia, ovat reaktiotkin positiivisia ja tunnetason sitoutumi-sen taso saattaa parantua. (Lee & Corbett, 2006.) Bergströmin ja Armanin (2017) tutki-muksen mukaan myös se, että työvoimavähennys tapahtuu vapaaehtoisilla lähtemisillä, voi vaikuttaa positiivisesti jäljelle jäävien työntekijöiden sitoutumiseen. Sen lisäksi, että työntekijät kokevat työvoimavähentämisen oikeudenmukaisempiana, työntekijät joutu-vat myös itse tekemään tietoisien päätöksen, haluavatko he jatkaa yrityksessä. Näin ollen heikommin sitoutuneet työntekijät lähtevät, kun taas vahvemmin sitoutuneet työntekijät jäävät organisaatioon. Tällä voi olla vaikutusta myös siihen, että jäljelle jäävät työntekijät ovat sitoutuneempia organisaatioon, sillä heidän ympärillä olevat ihmiset ovat vahvasti sitoutuneita.

Tutkimustuloksiin voi kuitenkin vaikuttaa, se missä kohtaa irtisanomisprosessia selviyty-jien reaktioita tarkastellaan. Allenin ym. (2001) tutkimuksen mukaan työntekijöiden asenteet ovat negatiivisempia juuri irtisanomisten jälkeen kuin ennen niitä tai vuosi myö-hemmin, jolloin ne voivat palata entiselle tasolleen. Tutkimuksen mukaan sitoutuminen on kuitenkin matalammalla tasolla myös vuosi irtisanomisten jälkeen kuin mitä se on ollut ennen irtisanomisia. Lisäksi Luthansin ja Sommerin (1999) tutkimuksen mukaan esimie-het ja työntekijät reagoivat eri tavoin irtisanomisiin, joten organisaatioon sitoutuminen

irtisanomisten jälkeen riippuu myös tarkasteltavan asemasta organisaatiossa. Sekä esimiehillä että työntekijöillä sitoutuminen laski, mutta esimiehillä oli kuitenkin korkeampi sitoutuminen työntekijöihin verrattuna.

2.2 Keskijohdon asema työvoimanvähentämisessä

2.2.1 Keskijohdon asema

Keskijohto on vaikeasti määriteltävissä, koska keskijohto on todellisuudessa erilainen organisaatiosta riippuen. Merkityksellistä on kuitenkin heidän asemansa samaa aikaa johtajana ja alaisena. Keskijohto toimii organisaation strategian ja päivittäisten toimintojen välittäjänä. (Wooldridge ym., 2008, 1192.) Se, että keskijohdon asema on riippuvainen tarkasteltavasta organisaatiosta vaikeuttaa myös keskijohdosta kertovan tiedon kerryttämistä, koska yleistyksiä on vaikea kehittää (Vesala, 2014, 28). Vaikka keskijohtoa onkin tutkittu suhteellisen paljon, tutkimuksissa on käytetty erilaisia termejä ja metodologioita ja se vaikeuttaa myös tutkimustulosten vertailtavuutta ja yhteenvetoa. (Wooldridge ym., 2008, 1190–1192).

Keskijohdon asema on erityisen kiinnostava sen takia, että heidän asemansa on ylimmän johdon ja operatiivisen työvoiman välissä. Keskijohdon tehtävä toimia samaan aikaan johtajana ja alaisena on vaativa, koska keskijohdon odotetaan esittävän ja tukevan heidän esimiestensä sekä omien alaistensa ideoita. Keskijohdon tulisi implementoida isoja ylhäältä alaspäin tapahtuvia muutoksia menestyksekkäästi ja samaan aikaan edistää alhaalta ylöspäin kulkevia hankkeita ja aloitteita omissa yksiköissään ja osastoillaan. (Vesala, 2014, 28.) Lisäksi keskijohdolla on tärkeä rooli isoissa ja maantieteellisesti hajaantuneissa organisaatioissa, jotka tarvitsevat vankkaa johtamista ja johtajuutta joka puolella organisaatiota. Asemansa ansioista keskijohto pystyy hyvin huomioimaan, kuinka organisaatio voi kehittää sen kyvykkyyyksiä. (Wooldridge ym., 2008, 1190–1192).

Keskijohtoa koskevat keskustelut maalaavat keskijohdolle yhtäältä positiivista tulevaisuutta ja toisaalta negatiivista tulevaisuutta. Suuri osa kirjallisuudesta väittää, että keskijohdosta on tulossa tarpeeton. Keskijohtoa on syytetty mm. luomasta tarpeettomia kuluja, hidastavan päätöksentekoa, estävän informaation kulkua. (Thomas & Dunkerley, 1999,

158.) Jotkut tutkimuksista taas väittävät, että keskijohto on yhä tärkeämpi, sillä keskijohto siirtyy strategiseen työhön mukaan (Thomas & Linstead, 2002) ja sillä on merkittävä vaikutus yrityksen suorituskykyyn (Mollick, 2012). Keskijohdolla on paras mahdollinen asema organisaatiossa saada asioita tapahtumaan ja he ovat tottuneet toimimaan muutoksen ja jatkuvuuden välisen paineen ja jännitteen alla. Keskijohdolla on myös tärkeä rooli isoissa organisaatiomuutoksissa, koska he tasapainottavat organisaatiota emotionaalisesti suuren muutoksen aikana. (Huy, 2002.)

Organisaatiomuutoksessa keskijohto yrittää parhaansa mukaan tulkita, kommunikoida ja implementoida muutosta, vaikka keskijohto onkin erilaisten paradoksien ympäröimä. Nämä paradoksit johtuvat erilaisista epävarmuuksista, mitä keskijohto kokee liittyen esimerkiksi keskijohdon tulevaisuuteen, asemaan ja rooliin uudessa organisaatiorakenteessa. Lisäksi he kohtaavat luottamusongelmia, avoimen kommunikoinnin puutetta sekä joutuvat pohtimaan seuraavatko keskitettyjä määräyksiä vai tekevätkö päätöksiä itsenäisesti. (Luscher & Lewis, 2008.) Keskijohto on organisaatiomuutoksissa sekä toteuttamassa muutosta, mutta muutos koskee myös heitä ja heillä ei usein ole paljoa valtaa virallisessa päätöksentekoprosessissa (Balogun & Johnson, 2004).

2.2.2 Keskijohto ja työvoimanvähentäminen

Työvoimanvähentämiset johtavat usein organisaatiorakenteen muokkaamiseen ja hierarkian madaltamiseen. Tällaiset muutokset saattavat vähentää keskijohdon turhautumista asemaansa keskellä ja rikastavat usein keskijohdon työnkuvaa. Muutoksen jälkeen keskijohdon työ on usein haastavampaa, tyydyttävämpää, siinä on merkittävämpi strateginen panos, enemmän päätäntävaltaa, enemmän valtaa johtaa. (Thomas & Dunkerley, 1999, 166.) Työnkuvan rikastuminen on myös johtanut siihen, että keskijohto usein saa aikaisempaa parempaa palkkaa (McCann, Morris & Hassard, 2008).

Organisaatiorakenteen muutos myös aiheuttaa ongelmia keskijohdolle. Keskijohto joutuu työskentelemään kovemmin ja pidempään, ja heillä on laajemmat roolit ja vastuut (Thomas & Dunkerley, 1999, 166–167). Keskijohto joutuu myös kestämaan ja kokemaan kovempia paineita ja odotuksia, ja he joutuvat tekemään henkilökohtaisia uhrauksia. Jos heidän työsuorituksensa ei ole riittävän hyvä, he myös kokevat kovempia rangaistuksia.

(McCann ym., 2008.) Keskijohto kokee, että työvoimanvähentäminen laskee työvarmuutta, heidän statustaan ja hierarkkista uranetenemistä sekä rikkoo psykologista sopimusta heidän ja työnantajan välillä. Työn luonteessa tapahtuvat positiiviset muutokset voivat kuitenkin herättää positiivisia tunteita, mutta ei tarpeeksi kompensoidakseen negatiivisten asioiden vaikutukset. (Thomas & Dunkerley, 1999, 160.)

Vaikka keskijohtoon kuuluvat henkilöt ovatkin irtisanomisten yhteydessä selviytyjiä, he ovat myös mukana niiden toteuttamisessa, päättävät kuka lähtee, toteuttavat irtisanomisstrategiaa ja johtavat irtisanomisten jälkeistä organisaatiota. Voidaankin siis sanoa, että keskijohtoon kuuluvat henkilöt ovat sekä muutoksen vastaanottajia että toteuttajia. Organisaation näkökulmasta esimiesten reaktiot irtisanomisiin ovat tärkeitä, koska ne voivat vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja käytökseen. Lisäksi irtisanomisissa on tärkeää, kuinka keskijohto kommunikoi alaistensa kanssa. Siihen, miten keskijohto selittää irtisanomisia vaikuttaa se, kuinka he itse ovat kokeneet irtisanomiset. (Dewitt ym., 2003, 32–38.)

Grunberg, ym. (2000) havaitsivat, että irtisanomisten läheisellä yhteydellä on vaikutusta työntekijöiden työsuoritukseen, mutta vaikutus on erilainen esimiehillä ja alemman tason työntekijöillä. Irtisanomisten läheiseen yhteyteen vaikuttaa esimerkiksi, jos henkilö on aikaisemmin irtisanottu tai saanut varoituksen tai jos läheinen ystävä tai työkaveri on irtisanottu. Mitä läheisempi yhteys irtisanomisilla on ollut esimiehille, sitä enemmän heillä on sairauspoissaoloja. Vaikka poissaolot lisääntyvätkin esimiehillä, kun yhteys irtisanomisiin on läheinen, irtisanomiset eivät kuitenkaan vaikuta heidän työpanokseensa. Alemmalla organisaation tasolla toimivilla työntekijöillä saattaa puolestaan olla vähemmän sairauspoissaoloja sekä parempi työsuoritus silloin, kun irtisanomisilla on ollut läheinen yhteys. Tämä voi johtua siitä, että alemmalla tasolla koetaan enemmän työepävarmuutta. Minimoimalla poissaolonsa ja työskentelemällä parhaansa mukaan, he kokevat parantavansa mahdollisuuksiaan pysyä organisaatiossa, jos työvoimaa vähennetään uudestaan.

Joissain tapauksissa keskijohdolle annetaan paljon määräysvaltaa irtisanomisissa. He saavat päättää mm. millä kriteereillä irtisanottavat päätetään ja miten irtisanomiset toteutetaan, ja he ilmoittavat irtisanomispäätöksistä. Toisissa tapauksissa taas päätökset tulevat

keskijohtoa ylempää eikä keskijohdolla ole määräysvaltaa irtisanomisprosessissa. Keskijohdon rooli saattaa pelkästään olla ilmoittaa ennalta päätetyille yksilöille irtisanomisesta. Jotkut keskijohdosta haluavat pystyä vaikuttamaan irtisanomisiin ja kokevat, että se kuuluu heidän vastuulleen. Toiset keskijohdon edustajat taas saattavat haluta vetäytyä irtisanomisprosessista kokonaan ja mukautua muiden päätöksiin. (Dewitt ym., 2003, 36.)

Dewittin ym. (2003, 39–42) tutkimuksessa huomattiin, että keskijohdon sitoutumiseen vaikuttaa se, haluaako keskijohtoon kuuluva henkilö valtaa ja annetaanko sitä. Kun keskijohdon edustajille annetaan paljon määräysvaltaa irtisanomisprosessissa ja he myös haluavat käyttää tätä valtaa, he kokevat vähemmän negatiivisia tunteita kuin muissa irtisanomistilanteissa. Lisäksi heidän tunnetason sitoutumisensa on suhteellisen korkea, koska he kokevat, että organisaatio arvostaa heidän panostaan. Jos taas keskijohto ei haluaisi käyttää valtaa, mutta organisaatio velvoittaa keskijohdon käyttämään sitä kuitenkin, he kokevat roolikonfliktia ja negatiivisia tunteita kuten suuttumusta. Tällöin sitoutuminen saattaa olla korkealla, jos henkilö kokee, että organisaatio antaa valtaa, koska se luottaa hänen johtamistaitoihin. Sitoutuminen voi kuitenkin olla alhaista, jos henkilö kokee, että hän joutuu tekemään päätöksiä, joita kukaan muu ei suostu tekemään. Jos keskijohto ei halua käyttää määräysvaltaa irtisanomissa eikä organisaatio myöskään anna heille määräysvaltaa, keskijohdon edustajat kokevat itsensä avuttomiksi ja heidän tunnetason sitoutumisensa on matala. Kaikista negatiivisimmin reagoivat kuitenkin ne, jotka haluaisivat käyttää määräysvaltaa, mutta organisaatio ei anna heille siihen mahdollisuutta. Myös sitoutuminen on tällöin matalimmillaan.

Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen, perinteisen ura ja työvarmuuden menettäminen, joko todellisuudessa tai koettuna, sekä isommat työvaatimukset ja vastuut vaikuttavat keskijohtoon negatiivisesti ja voivat heikentää sitoutumista. (Thomas & Dunkerley, 1999, 159.) Organisaatiomuutoksen jälkeen keskijohdon sitoutuminen kohdistuu suurimmaksi osaksi tehtävään eikä organisaatioon. Keskijohto kokee, että organisaatio ei välitä heistä ja että organisaatio ei pidä heitä korvaamattomina. He kokevat olevansa erillään ylimmästä johdosta ja kokevat, että jos he eivät pääsisi tavoitteisiinsa, he mahdollisesti menettäisivät työnsä. (Thomas & Dunkerley, 1999, 167.)

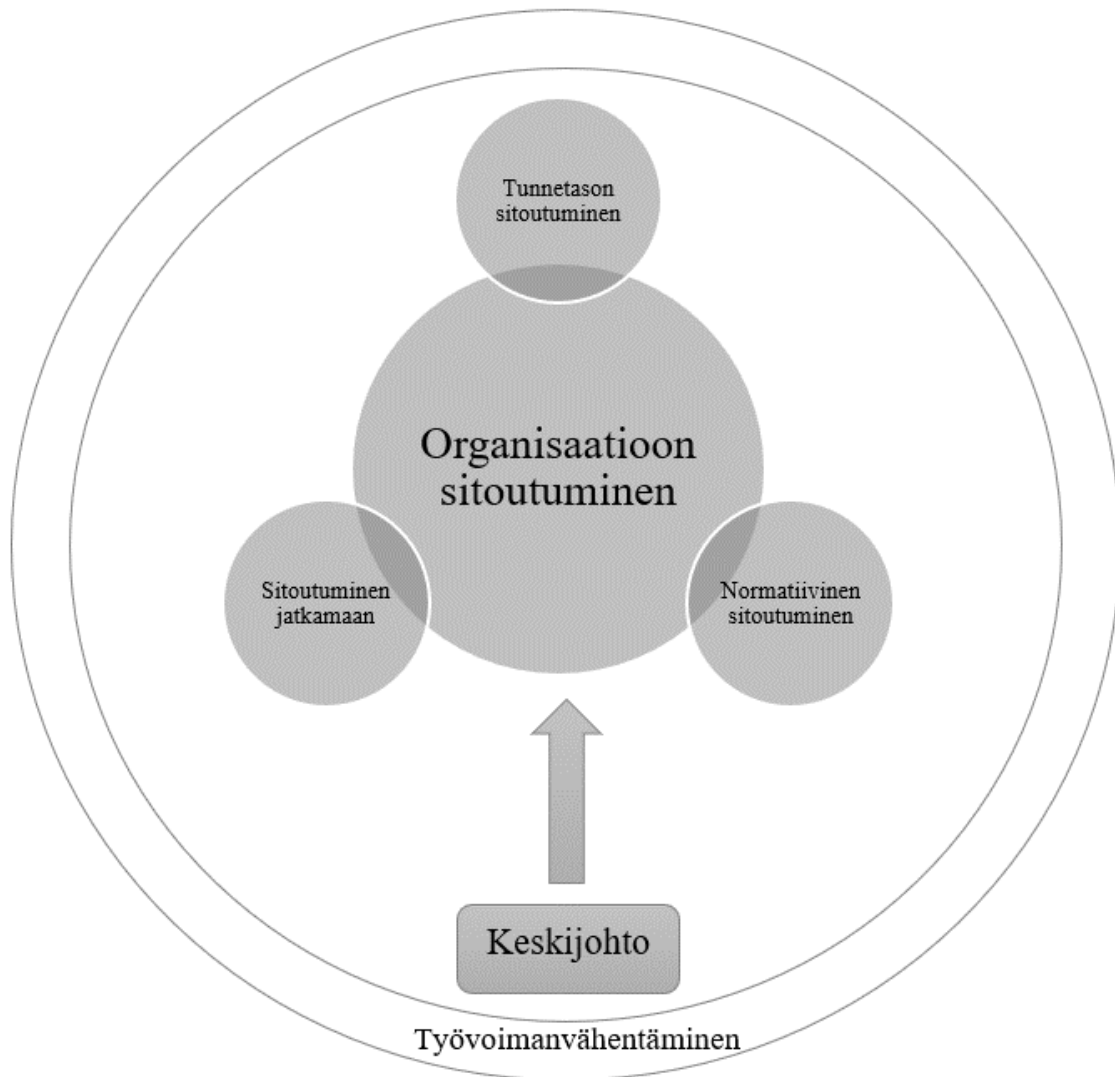
2.3 Synteesi: tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Organisaatioon sitoutumista on tutkittu runsaasti ja sillä on todettu olevan monia vaikutuksia organisaatioon. Sillä on todettu olevan vaikutusta vapaaehtoiseen työntekijöiden vaihtuvuuteen, mutta myös mm. vähentyneisiin poissaoloihin, parempiin työsuorituksiin ja parempaan organisaatiokansalaiskäyttäytymiseen (Meyer & Herscovitch, 2001, 310). Sitoutuminen vaikuttaa myös asiakaspalvelun laatuun ja siten myös asiakastyytyväisyyteen ja asiakkaiden käytökseen (Allen & Grisaffe, 2001). Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia asioita puolestaan ovat mm. työroolin epäselvyys, työtyytyväisyys (Yousef, 2002) ja johtamistoimet (Meyer & Allen, 1997). Organisaatioon sitoutumista voidaan tarkastella sen kolmen muodon perusteella. Nämä kolme sitoutumisen muotoa eli tunnetason sitoutuminen, sitoutuminen jatkamaan sekä normatiivinen sitoutuminen voivat esiintyä myös yhtä aikaa eivätkä ne siis ole toisiaan poissulkevia. Ne voidaan ajatella olevan enemmänkin sitoutumisen osatekijöitä. (Meyer & Allen, 1991.)

Työvoimavähentämisellä ja irtisanomisilla on todettu olevan negatiivinen vaikutus yritykseen jäävien työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen (Datta ym., 2010) ja alhainen sitoutuminen irtisanomisten jälkeen vaikuttaa myös siihen, etteivät irtisanomisten pitkän aikavälin tavoitteet välttämättä täyty (van Dierendonck & Jacobs, 2012). Työvoimavähentämisen yhteydessä selviytyjien sitoutuminen on erityisen tärkeää sen takia, että organisaatiot, jotka ovat vähentäneet työvoimaansa, ovat riippuvaisempia jäljelle jäävistä työntekijöistään. Selviytyjien tulisi pystyä hoitamaan organisaatiosta lähteneiden työt ja parantaa tehokkuuttaan. (Meyer & Allen, 1997, 83). Tekijöitä, jotka vaikuttavat irtisanomisten ja sitoutumisen suhteeseen ovat mm. kokemus irtisanomisten oikeudenmukaisuudesta (Grunberg, ym., 2000; van Dierendonck & Jacobs, 2012), kulttuuri (Sora ym., 2009; van Dierendonck & Jacobs, 2012) työilmapiiri (Glission & James, 2002), vähennysten laajuus (Jamal & Khan, 2013) ja selviytyjän kokema kontrolli (Brockner ym., 2004). Luthansin ja Sommerin (1999) tutkimuksen mukaan esimiehet ja työntekijät reagoivat eri tavoin irtisanomisiin.

Keskijohto toimii ylimmän johdon ja organisaation työntekijöiden välissä ja keskijohtoon kuuluvilla henkilöillä on tärkeä rooli isoissa organisaatiomuutoksissa, koska he tasapai-

nottavat organisaatiota emotionaalisesti suuren muutoksen aikana. (Huy, 2002.) Keski-johtoon kuuluvat henkilöt ovat sekä muutoksen vastaanottajia että myös toteuttajia. Organisaation näkökulmasta esimiesten reaktiot irtisanomisiin ovat tärkeitä, koska ne voivat vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja käytökseen. Lisäksi irtisanomisissa on tärkeää, kuinka keskijohto kommunikoi alustensa kanssa. Siihen, miten keskijohto selittää irtisanomisia vaikuttaa se, kuinka he itse ovat kokeneet irtisanomiset. (Dewitt ym., 2003, 32–38.)



Kuvio 4: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on esitetty tiivistetysti kuviossa 4. Tutkimuksen pääkohde on organisaatioon sitoutuminen, joka sisältää kolme sitoutumisen muotoa tunnetason sitoutumisen, sitoutumisen jatkamaan ja normatiivisen sitoutumisen. Organisaatioon sitoutumista tarkastellaan keskijohdon näkökulmasta ja keskitytään keskijohdon omiin subjektiivisiin kokemuksiin sitoutumisestaan. Keskijohto nähdään tässä tutkimuksessa

myös ensisijaisesti työvoimanvähentämisen selviytyjänä eikä niiden toteuttajana. Työvoimanvähentäminen tarjoaa tutkimuksen kontekstin.

Aikaisempi tutkimuskirjallisuus luo pohjan keskijohdon sitoutumisen tarkastelemiselle. Sitoutumista tarkastellaan tässä tutkimuksessa sen kolmen eri muodon kautta. Työvoimanvähentämisen selviytyjistä kertova tutkimuskirjallisuus auttaa ymmärtämään henkilöiden reaktioita työvoimanvähentämiseen. Keskijohdosta kertova tutkimuskirjallisuus tarjoaa raamit keskijohdon erityisen aseman ymmärtämiselle. Nämä tutkimuskirjallisuuden osa-alueiden avulla pyritään siis luomaan pohja keskijohdon sitoutumisen tarkastelemiselle työvoimanvähentämisen yhteydessä. Aikaisempi tutkimuskirjallisuus ei kuitenkaan pysty vastaamaan suoraan siihen, millaiseksi keskijohto itse kokee oman sitoutumisensa työvoimanvähentämisen yhteydessä, mikä on tämän tutkimuksen tavoite.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Tutkimuksen empiirinen konteksti

Kohdeyritys tässä tutkimuksessa on kansainvälinen finanssipalvelualan konserni, jossa on vuoden 2018 aikana toteutettu yhteistoimintaneuvottelut. Finanssialalla työskentelee noin 36 000 henkilöä, joista noin 26 000 rahoitusala ja noin 10 000 vakuutusala. Finanssialalla on viime vuosien aikana tapahtunut suuria muutoksia erityisesti digitalisaation, asiakaskäyttäytymisen muutoksen ja lisääntyneen sääntelyn myötä. Nämä muutokset vaikuttavat henkilöstön työtehtäviin ja työn tekemisen tapaan ja työntekijöiltä tarvitaan jatkuvaa valmiutta muutoksiin. Henkilöstö tarvitsee erilaista osaamista kuin aikaisemmin ja työntekijöiden rooli on muuttunut pankki- ja vakuutusvirkailijoista kohti moniosaajia ja myynnillisiä tehtäviä. (Finanssiala ry, 2019.) Finanssialalla työtiimit monipuolistuvat ja koostuvat tulevaisuudessa enemmän eri alojen henkilöistä ja lisäksi itsenäisen työn määrä lisääntyy. Nämä vaikuttavat myös esimiestyöhön ja muuttavat sitä valmentavampaan suuntaan, sillä esimiehet eivät pysty hallitsemaan koko tiimin tarvittavaa syvällistä substanssiosaamista. (T-media Oy, 2015.) Digitalisaatiolla, robotiikalla ja automaatiolla myötä pankeissa on pystytty tehostamaan toimintoja ja sillä on ollut alan perinteisiä työpaikkoja vähentävä vaikutus. Samalla ne ovat kuitenkin luoneet tarvetta uusille työtehtäville, ja henkilöstön määrä on pysynyt viime vuosien aikana lähes ennallaan. (Finanssiala ry, 2019.)

Kohdeorganisaatiossa uskotaan, että seuraavien vuosien aikana toteutetaan vielä uusia yhteistoimintaneuvotteluja ja vähennetään työvoimaa. Työvoimavähentämisen yhteydessä konsernissa toteutettiin myös mittava toimintatapamuutos. Haastateltavat henkilöt kuuluvat keskijohtoon ja toimivat konsernissa konttorinjohtajina sekä tiimiesimiehinä. He työskentelevät samassa toimipaikassa ja ovat toimineet esimiesasemassa viimeisimmän työvoimavähennyksen aikana. He olivat yhteistoimintaneuvotteluiden myötä irtisanomisuhan alla, mutta lopulta heidän kollegoita tai alaisia ei yhteistoimintaneuvottelujen yhteydessä irtisanottu. Osa lähti kuitenkin vapaaehtoisesti. Työvoimavähentämisellä sekä organisaatiomuutoksella on ollut myös vaikutusta heidän työnkuviinsa.

3.2 Laadullinen tutkimus

Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan käsitellä merkityksiä. Sen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja kohdetta pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti. Laadulliseen tutkimukseen kuuluu myös käsitys siitä, että todellisuus on moninaisen ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan myös sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym., 2009, 161–164.) Tässä tutkimuksessa pyritäänkin keskijohdon kokemusten kautta saamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys organisaatioon sitoutumisesta työvoimanvähentämisen yhteydessä. Keskijohdon narratiivien avulla pyritään selvittää kunkin haastateltavan omaa ainutlaatuista näkemystä. Narratiiveissa esiintyvät ristiriitaisuudet huomioidaan, sillä todellisuus käsitetään moninaiseksi eikä yhtä ainoaa totuutta pyritä löytää. Lisäksi on syytä huomioida, että laadullisessa tutkimuksessa tutkija on sidottuna arvolähtökohtiin, sillä arvot vaikuttavat siihen, miten ymmärrämme tutkittavia ilmiöitä. Tutkija ei siis voi olla täysin objektiivinen. (Hirsjärvi ym., 2009, 161.) Tutkimuksen aineistona käytettyjen narratiivien tulkintaan on vaikuttanut tutkijan arvolähtökohdat eivätkä tuloksena esitelty tyypinarratiivit esitä täysin objektiivista totuutta, vaan yhtä aineistosta tehtyä tulkintaa.

Tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty narratiivisin haastatteluin. Laadullisissa tutkimuksissa suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille (Hirsjärvi ym., 2009, 164). Haastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja. Se on joustava menetelmä ja siksi se sopiikin moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, mikä mahdollistaa tiedonhankinnan suuntamisen itse tilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 34.)

Laadullisessa tutkimuksessa haastatteluja käytetään mm. silloin kun halutaan korostaa, että ihminen on nähtävä tutkimustilanteessa subjektina. Hänellä on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Ihminen on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 35.) Tässä tutkimuksessa haastateltavien rooli subjektina ja merkityksiä luovana osapuolella oli erittäin oleellinen, sillä tutkimuksessa keskityttiin keskijohdon omiin kokemuksiin ja siihen, mitä asioita he

kokevat omalle sitoutumiselleen merkittävänä. Subjektiiivisia kokemuksia omasta sitoutumisesta työvoimanvähentämisen yhteydessä ei olla aikaisemmin tutkittu laajemmin eikä vastausten suuntia pystytty ennakoimaan. Haastattelu onkin hyvä tiedonkeruu menetelmä silloin, kun kysymyksessä on vähän kartoitettu, tuntematon alue, jolloin tutkijan on vaikea tietää etukäteen vastatusten suuntia (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 35).

Vapaamuotoisen haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi on kuitenkin usein ongelmallista, koska valmiita malleja ei ole tarjolla. Haastattelut sisältävät myös monia virhelähteitä. Virheitä aiheutuu sekä haastateltavasta että haastattelijasta johtuen. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 35.) Onkin siis huomioitava, että tutkimuksen tulokset ja niiden oikeudellisuus ovat riippuvaisia sekä tutkijasta että haastateltavista. Lisäksi on myös huomioitava, että tutkijalla on myös ollut vaikutusta aineiston syntymisessä. Laadullisessa tutkimuksessa ajatellaan, että kohde ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa ja siksi kaikki haastattelut ovat haastattelijan ja haastateltavan yhteistyön tulosta. Haastattelijaksi esimerkiksi saattaa vahvistaa haastateltavaa. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 23)

Tässä tutkielmassa tarkastellaan organisaatioon sitoutumista ja sen muovaantumista. Se voidaan nähdä kehittyvänä prosessina, joiden tarkastelu on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 27). Laadulliselle tutkimukselle on myös tyypillistä, että tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä, tutkimuksen tekemisessä ollaan joustavia ja tutkimussuunnitelmaa muokataan olosuhteiden mukaisesti (Hirsjärvi ym., 2009, 164). Tämäkin tutkimus on muokkaantunut sen edetessä eikä ole edennyt suoraviivaisesti. Tutkimuksen etenemistä on tarkemmin kuvattu kappaleessa 1.5.

3.3 Narratiivisuus tutkimusotteena

Tässä tutkimuksessa on käytetty narratiivista tutkimusotetta. Narratiivisuudella viitataan lähestymistapaan, jossa ajatellaan kertomuksia tapana ymmärtää omaa elämää ja tehdä oman elämän tapahtumia merkityksellisiksi. Narratiivisessa tutkimuksessa kertomukset toimivat tiedon välittäjinä ja tuottajina. (Hirsjärvi ym., 2009, 218.) Tämän tutkimuksen aineistona käytetyt narratiivit ovat tarinoita keskijohdon näkemyksestä omasta sitoutumisestaan, ja keskijohdon kertomusten avulla tutkitaan keskijohdon sitoutumista työvoi-

manvähentämisen yhteydessä. Narratiivisessa tutkimuksessa huomio kiinnittyy yksityiskohtiin, miksi ja miten tietty tapahtuma kerrotaan tai mitä kertoja saavuttaa rakentaessaan kertomuksen tietyllä tavalla ja kuinka se vaikuttaa lukijaan tai kuulijaan (Riessman, 2008, 12–13). Tässä tutkimuksessa kiinnitetään huomiota erityisesti keskijohdon itse esiin nostamiin asioihin ja niiden avulla pyritään tuottaa uutta tietoa keskijohdon sitoutumisesta.

Narratiivisen haastattelun tavoite on luoda yksityiskohtaisia tarinoita, lyhyiden vastausten tai yleisten toteamusten sijaan. Narratiiveja on kuitenkin monenlaisia vaihdellen lyhyistä tiukasti kysymykseen rajatuista tarinoista pitkiin kertomuksiin, jotka rakentuvat useiden eri haastattelukertojen aikana. (Riessman, 2008, 23.) Tässä tutkimuksessa aineistona käytetyt narratiivit ovat muodostuneet yhden haastattelun aikana eikä tarinoita ole tiukasti rajattu yhteen kysymykseen. Jokainen haastateltava muodosti omanlaisen tarinansa omien kokemustensa pohjalta ja tarinat tarjosivat hyvin yksityiskohtaisia kuvauksia haastateltavien omista kokemuksista.

Tarinoiden ajatellaan paljastavan totuuksia ihmisten kokemuksista (Riessman, 2008, 10) ja narratiivinen lähtökohta sopii erityisesti tutkimuksiin, joissa tarkastellaan muutostilanteita yksilön näkökulmasta (Koskinen ym., 2005, 199). Tästä syystä uskon kerronnallisuuden ja narratiivisen tutkimusotteen tarjoavan ymmärrystä keskijohdon kokemuksista sitoutumisestaan työvoimanvähentämisen yhteydessä. Muuhun aineistoon verrattuna narratiivinen aineisto on rikkaampaa, tiheämpää, houkuttelevampaa, helpommin muistettavaa ja kontekstisidonnaista (Eriksson & Kovalainen, 2008, 224). Narratiivisessa tutkimuksen metodologiassa korostuu ajallisuus, moninaisuus, reflektiivisyys ja subjektiivisuus, joita monet muut lähestymistavat aliarvioivat (Rhodes & Brown, 2005, 177). Yksityiskohtaisuus, seikkaperäisyys, yksilöllisyys ja konteksti korostuvatkin erityisesti narratiivisessa tutkimuksessa (Riessman, 2008, 13). Tässä tutkimuksessa nämä näyttäytyvät siinä, että keskijohtoon kuuluvat henkilöt saavat tuoda esiin omia subjektiivisia ja yksilöllisiä kokemuksiaan työvoimanvähentämisestä. Tässä tutkimuksessa ei ole tarkoitus muodostaa sitoutumismallia, joka toimisi jokaisessa tilanteessa, vaan tutkimuksessa on otettu huomioon yksilöllisyys ja konteksti.

Tällä tutkimuksella ei pyritä tuottamaan yleispätevää sitoutumismallia, vaan tutkia haastateltavien yksilöllisiä ja subjektiivisia kokemuksia. Narratiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena ei olekaan tuottaa yhtä ainoaa absoluuttista totuutta jostakin asiasta, vaan tarjota

tulkinta totuudesta, yksi mahdollinen vaihtoehto tai näkökulma (Eriksson & Kovalainen, 2008). Narratiiveja tutkitaankin useimmiten kvalitatiivisesti, koska numeerinen mittaminen hankalaa narratiivien luonteen ja rakenteen takia (Koskinen ym., 2005, 192). Narratiivit ovat haastateltavan subjektiivisia kokemuksia ja tulkintoja, jotka on tuotettu tutkijan läsnä ollessa eivätkä siis edusta objektiivista totuutta. Yleisesti tiedostetaan, että tutkija ei löydä narratiiveja, vaan osallistuu niiden luomiseen. Tutkijoilla ei ole pääsyä todelliseen tapaukseen, vaan ainoastaan kertojan omaan kuvaukseen siitä. (Riessman, 2008, 21–22.) Onkin mahdollista, että samasta tapahtumasta kerrotaan eri tavoin tilanteesta ja kuulijoista riippuen (Eriksson & Kovalainen, 2008). Tämän tutkimuksen tuloksena esitetyt tulokset eivät siis kuvaa absoluuttista totuutta keskijohdon sitoutumista, vaan yhtä mahdollista näkökulmaa, joka on haastateltavien ja tutkijoiden yhteistyön tulos.

Suurin osa narratiivisista tutkimuksista ihmistieteissä perustuvat nykyään jonkinlaiseen haastatteluun. Suullisen narratiivin luominen vaatii merkittävän muutoksen tavanomaisissa käytännöissä. Se, kuinka haastateltavat yhdistävät vastauksensa tarinaksi luo sekä ongelmia että mahdollisuuksia haastattelulle. Narratiivin luominen vaatii pidempiä puheenvuoroja kuin yleensä tavallisissa keskusteluissa ja etenkin verrattuna tavallisiin tutkimushaastatteluihin. Tutkimushaastattelussa pidennetyn narratiivin mahdollistamiseksi tutkijan täytyy luopua kontrollista, joka voi aiheuttaa ahdistusta. Vaikka tutkijalla on tiettyt asiat, joita hän haluaa käsitellä, narratiivisessa haastattelussa täytyy seurata haastateltavan tarinan mukana. Haastattelussa olisi suositeltavaa kysyä avoimia kysymyksiä, jotka avaavat aihetta ja antavat vastaajan muodostaa vastaukset heille merkityksellä tavalla. (Riessman, 2008, 23–25.) Tavoitteena tässä tutkimuksessa on narratiivisen haastattelun luonteen mukaisesti antaa haastateltavien kertoa oma näkemyksensä vapaasti omasta sitoutumisestaan työvoimanvähentämisen yhteydessä.

Narratiivisessa tutkimuksessa tutkijan on myös keskityttävä kysymysten asetteluun ja sananvalintoihin. Kun narratiivisessa haastattelussa annetaan aihetta avaavia kysymyksiä, haastateltavilla on paremmat edellytykset rakentaa vastauksensa itselleen merkityksellä tavalla (Riessman 2008, 24). Tutkijan pitää myös kiinnittää huomiota emotionaaliseen tarkkaavaisuuteen sekä vastavuoroisuuden ylläpitämiseen keskustelussa (Riessman, 2008, 24) sekä pystyä kuuntelemaan aktiivisesti (Eriksson & Kovalainen, 2008, 217). Lisäksi sellaisen tutkijan täytyy pyrkiä luomaan sellainen ilmapiiri, joka mahdollistaa tarinankertomisen (Riessman, 2008, 23). Tässä tutkimuksessa tällainen ilmapiiri pyrittiin

luomaan järjestämällä haastattelut rauhallisessa tilassa kahden keskeisesti, jotta haastateltavat kokisivat pysyvänsä puhumaan luottamuksellisesti ja ilman häiriötekijöitä.

3.4 Aineiston hankinnan kuvaus

Keräsin tutkimuksen aineiston narratiivisin haastatteluiden avulla kuudelta samassa toimipaikassa toimivalta keskijohdon edustajalta. Haastattelujen toteuttamisesta sovittiin ensin konsernin toimipaikan johtajan kanssa, jonka jälkeen otin yhteyttä sähköpostitse hänen tiimissään työskenteleviin esimiehiin ja pyysin saada haastatella heitä. Kaikki tiimin esimiehet, jotka olivat työskennelleet organisaatiossa työvoimavähennyksen aikana, suostuivat haastateltavaksi. Haastateltavat toimivat kaikki konsernin samassa toimipaikassa Tampereella ja olivat olleet konsernissa esimies asemassa työvoimavähennysten aikana.

Haastattelut toteutettiin elo- ja syyskuun 2018 aikana. Haastattelut olivat narratiivisia haastatteluja ja ne pidettiin organisaation omissa tiloissa haastateltavien työajalla. Haastatteluihin osallistui kerrallaan yksi haastateltava eikä haastattelutilassa ollut haastateltavan ja haastattelijan lisäksi muita läsnä. Haastateltavia oltiin etukäteen pyydetty varamaan haastattelulle noin tunti aikaa ja haastattelujen kesto oli keskimäärin 40 minuuttia. Nauhoitin haastattelut, jotta pystyin haastatteluissa keskittymään keskustelun ylläpitämiseen ja haastatteluiden jälkeen litteroimaan haastattelut. Litteroinnin suoritin heti jokaisen haastattelun jälkeen. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 64 sivua. Haastatteluiden ajankohdat, kestot sekä litteroitujen sivujen määrä on kerätty taulukkoon 3.

Taulukko 3: Haastattelujen toteutus

Haastattelu	Haastattelun päivämäärä	Haastattelun kesto	Litteroitujen sivujen määrä
Haastattelu 1	21.8.2018	29:05	6
Haastattelu 2	24.8.2018	38:11	11
Haastattelu 3	24.8.2018	35:33	9
Haastattelu 4	24.8.2018	48:03	13
Haastattelu 5	24.8.2018	37:42	10
Haastattelu 6	19.9.2018	55:40	15

Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavat tulisi valita tarkoin eikä sattumanvaraisesti (Hirsjärvi ym., 2009, 164.) Näin ollen haastateltavat pyrittiin valitsemaan niin, että henkilökohtaiset näkemykset korostuvat sen sijaan, että korostettaisiin työvoimanvähentämiseen liittyvää prosessia tai sen ongelmakohtia. Haastateltavat esimiehet toimivat kaikki samassa toimipaikassa, joten voidaan ajatella, että yhteistoimintaneuvotteluiden toteutus ei ole eronnut heidän välillään merkittävästi. Kuitenkin haastateltavat ovat kaikki kokeneet ne eri tavalla johtuen omista henkilökohtaisista lähtökohdistaan riippuen ja tulkitsevat tilannetta omalla tavallaan.

Vaikkakin haastateltavat toimivat samassa toimipaikassa heidän välillään on kuitenkin eroja. Haastateltaviin kuului sekä naisia että miehiä. Lisäksi heihin kuului sellaisia, jotka ovat aikaisemmin olleet mukana yhteistoimintaneuvotteluissa sekä sellaisia, joille tämä oli ensimmäinen kerta. Työvuodet esimiesasemassa tai konttorinjohtajana vaihteli 1,5 vuodesta yli 30 vuoteen, työvuodet organisaatiossa vaihteli 8 vuodesta 35 vuoteen ja nykyinen alaisten lukumäärä vaihteli viidestä viiteentoista.

Haastattelun aluksi kysyin haastateltavilta taustatiedoiksi, kuinka kauan he ovat työskennelleet organisaatiossa, kuinka pitkään he ovat olleet konttorinjohtajina tai tiimiesimiehinä sekä kuinka monta alaista heillä on. Tämän jälkeen pyysin haastateltavia kertomaan, miten he kokivat viimeisimmät yhteistoimintaneuvottelut ja miten ne ovat vaikuttaneet heihin ja heidän asenteisiinsa. Tämän pohjalta haastateltavat alkoivat muodostaa narratiivia kokemuksistaan ja keskustelun lomassa pyrin tekemään tarkentavia kysymyksiä. Olin valmistellut itselleni muutamia apukysymyksiä etukäteen joiden avulla pystyin tukemaan haastateltavaa tarinan tuottamisessa ja keskustelun ylläpitämisessä. Apukysymykset olivat hyvin laajoja ja avoimia kysymyksiä. Pyrin siihen, että haastateltavat kertoisivat mahdollisimman paljon omista tuntemuksistaan eikä niinkään siitä, kuinka yhteistoimintaneuvotteluprosessi itsessään eteni. Pyrin myös siihen, että haastateltavat peilaisivat tuntemuksiaan omaan tämän hetkiseen sitoutumiseen sekä siihen, miten yhteistoimintaneuvottelut ovat siihen vaikuttaneet. Narratiiveissa esiintyikin työvoimanvähentämistä edeltäviä, niiden aikaisia sekä niiden jälkeisiä kokemuksia, jotka liitettiin siihen, miten oma sitoutuminen koettiin tällä hetkellä. Narratiiveissa myös verrattiin omaa sitoutumista siihen, millaisena henkilöt ajattelivat muiden työntekijöiden sitoutumisen.

Narratiivinen haastattelu tuntui tuottavan osalle haastateltavista myös haasteita. He tuntuivat odottavan haastattelulta perinteistä haastattelija-haastateltava-asemaa ja odottivat tarkkoja kysymyksiä sen sijaan, että olisivat vapaasti lähteneet kertomaan omista kokemuksistaan ja tuntemuksistaan. Tällöin erityisesti ennalta laadituista apukysymyksistä oli apua keskustelun synnyttämiseksi. Joidenkin haastateltavien kohdalla tuntui myös, että he eivät uskaltaneet välttämättä kertoa täysin rehellisesti omista tuntemuksistaan ja näkemyksistään omaan sitoutumiseensa liittyen, vaan he halusivat antaa positiivisemman kuvan omasta sitoutumisestaan. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 35) sanovatkin, että haastateltavat ovat usein taipuvaisia antamaan sosiaalisesti suotavia vastauksia, jonka takia haastateltavat mahdollisesti yrittivät korostaa omaa sitoutuneisuuttaan. Tähän saattoi myös vaikuttaa huoli omasta asemastaan mahdollisien tulevien yhteistoimintaneuvotteluiden yhteydessä.

3.5 Aineiston käsittely ja analysointi

Tutkimuksen analysointi vaihe osoittautui hyvin mielenkiintoiseksi ja aikaa vieväksi vaiheeksi. Ennakkoon tekemäni analysointisuunnitelma muokkaantui analyysin eri vaiheissa. Analyysi ei edennyt suoraviivaisesti, vaan analyysin erivaiheissa palattiin edeltäviin analyysin vaiheisiin ja tarkennettiin siellä tehtyjä huomiota. Aineiston analysointi siis vaati ennakko-oletusten kyseenalaistamista ja kriittisyyttä omia valintoja kohtaan. Olen pyrkinyt kuvaamaan mahdollisimman tarkasti aineiston käsittelyä ja analysointia, jotta tutkimusprosessi olisi mahdollisimman läpinäkyvä. Seuraavaksi esittelen tutkimuksessani käyttämäni tutkimusmetodin eli narratiivisen analyysin ja sen erityispiirteitä. Esittelen myös yksityiskohtaisemmin narratiivisessa analyysissä käytetyn temaattisen analyysin, sitä edeltäneen alustavan analyysin ja lopulta analyysin viimeisen vaiheen eli narratiivien uudelleen kirjoittamisen.

3.5.1 Narratiivinen analyysi

Narratiivinen analyysi viittaa ryhmään metodeja, jotka pyrkivät tulkitsemaan tekstejä, jotka ovat tarinan muodossa. Tapauksia, jotka muodostavat pohjan analyysille voi olla yksilöt, ryhmät, yhteisöt, organisaatit tai jopa kansakunnat. (Riessman, 2008, 11.) Tässä

tutkimuksessa tulkitaan yksilöiden suullisesti tuottamia ja myöhemmin kirjoitetuksi tekstiksi litteroituja tarinoita yksilön omasta sitoutumisesta organisaatioon. Narratiivisessa analyysissä tarkasteltavia kysymyksiä ovat esimerkiksi: Millaisia asioita ja tapahtumia kertomuksissa ilmenee ja miksi? Millaisia olettamuksia kertomuksissa ilmenee? Mitä kertomuksen kerronnalla tavoitellaan? Ilmeneekö kertomuksissa ristiriitaisuutta, ääneen sanomattomia asioita tai epäjohdonmukaisuutta? (Riessman, 2008.) Näitä asioita on tarkasteltu myös tässä tutkimuksessa, sillä tarkoituksena on tutkia, millaiseksi keskijohto kokee oman sitoutumisensa. Tästä syystä analyysissä tarkastellaan, millaisia asioita, tapahtumia ja oletuksia narratiiveissa esiintyy ja mikä esiin nostettujen asioiden merkitys on.

Narratiivinen analyysi ja narratiivien analysointi ovat kaksi eri asiaa ja niiden ero tulisi ymmärtää analyysimenetelmää valittaessa (Polkinghorne, 1995, 177). Narratiivien eli kerronnan analyysissä kyse on kielellisestä analysoinnista, jossa tarkastellaan esimerkiksi narratiivien rakennetta, juonta ja kieltä. Narratiivisessa analyysissä tarkastellaan narratiivien sisältöä esimerkiksi kertomuksissa ilmenneitä tapahtumia, sattumuksia ja toimintaa. Narratiivisessa analyysissä narratiivista aineistoa käytetään uusien narratiivien ja kertomusten luomiseen. (Eriksson & Kovalainen, 2008.) Tässä tutkimuksessa kyse on narratiivisesta analyysistä eikä narratiivien analyysistä, sillä tarkoitus ei ole tarkastella narratiivien kielellisiä vaan sisällöllisiä puolia.

Narratiivien sisällön tarkasteluun ja uusien tyyppinarratiivien rakentamiseksi käytin temaattista analyysiä. Temaattisen analyysin avulla pystyin erottelemaan esiin nousevia kokemuksia ja hahmottamaan aineistosta nousevia teemakokonaisuuksia. Kuitenkin ennen kuin pystyin tunnistamaan teemakokonaisuuksia, koin tarpeelliseksi tutustua aineistosta nouseviin yksittäisiin asioihin. Taulukossa 4 on esitetty tiivistetysti analysoinnin eri vaiheet ja niiden sisältö.

Taulukko 4: Tutkimuksen analysointi

Analyysin vaihe	Toteutus
Litterointi	Aineistoon tutustuminen ja huomioita esiin nousseista asioista
Alustava analyysi	Muistiinpanoja, listojen kirjoittamista ja asioiden alustava teemoittelu
Temaattinen analyysi	Teemakokonaisuuksien muodostaminen
Narratiivien uudelleen kirjoittaminen	Sitoutumisnarratiivien muodostaminen

Analysointi alkoi jo litterointivaiheessa, sillä litteroidessani tutustuin aineistoon ja tein huomioita esiinnousseista asioista. Litteroidessa keskityin siihen, mitä henkilöt kertovat, sen sijaan, miten he kertovat ja tästä syystä en litteroinut puheessa esiintyneitä taukoja tai intonaatioita. Selkeytin myös osin kieliasua poistamalla täytesanoja, koska halusin käyttää suoria sitaatteja tutkimuksen tuloksien esittelyssä. Kieliasun selkiyttämisessä kuitenkin pidin narratiivien sisällön muuttumattomana. Alustavan analysoinnin yhteydessä tutustuin aineistoon vielä paremmin ja tein muistiinpanoja sekä listoja esiin nousseista asioista. Temaattisen analyysin avulla karsin alustavasta analyysistä nousseita tutkimuksen kannalta turhia asioita ja muodostin oleellisista asioista teemakokonaisuuksia. Narratiivisessa analyysissä narratiivisesta aineistosta rakennetaan uusia narratiiveja ja tarinoita (Eriksson & Kovalainen, 2008, 217), joita tässä tutkimuksessa edustaa tutkimuksen empiirisenä tuloksena esitellyt sitoutumisnarratiivit. Seuraavaksi kuvaan tarkemmin analyysin eri vaiheita ja analyysin etenemistä

3.5.2 Alustava analyysi

Jo litteroidessani haastatteluja tein huomioita niistä sekä mietin esiin nousevia asioita. Kuitenkin vasta sen jälkeen, kun olin saanut kaikki haastattelut litteroitua aloin systemaattisemmin lukemaan niitä läpi useampaan kertaan ja tekemään muistiinpanoja. Koskisen ym. (2005, 231) mukaan aineiston analyysi tulisikin aloittaa aina lukemalla ja silmäilemällä aineistoa läpi. Tämä tehdään yleensä useampaan kertaan ja samalla tehdään muistiinpanoja, jotka antavat aineistolle alustavan hahmon, auttavat löytämään aineiston kiinnostavimmat kohdat ja helpottavat sen teemoittamisessa.

Koskisen ym. (2005, 232) mukaan aineiston alustavaan aineiston alustavaan teemoittamiseen on erilaisia keinoja kuten muistioiden kirjoittaminen, karttojen piirtäminen, aineiston miettiminen ja sulattaminen eikä aineiston yksityiskohtaista analyysia saisi aloittaa ennen tällaista tutustumisvaihetta. Ensimmäisellä lukukerralla tein muistiinpanoja, joissa kirjasin itselleni ylös haastatteluissa nousseita asioita. Pysin tekemään mahdollisimman paljon muistiinpanoja, jotta en vielä tässä vaiheessa karsisi aineistosta mitään, mikä saattaisi olla tutkimuksen kannalta merkityksellistä. Muistiinpanot olivat kuitenkin tässä kohtaa vielä hyvin yleisluontoisia, mutta ne auttoivat aineiston hahmottamisessa seuraavalla lukukerralla, jolloin tarkensin muistiinpanoja ja mietin esiin nousseiden asioiden mahdollisia merkityksiä. Alustavat muistiinpanot auttoivat myös aineiston silmäilyssä, sillä niiden avulla minun oli helpompi muistaa, mistä asiasta narratiivit kertovat missäkin vaiheessa ja ne auttoivat huomaamaan narratiiveissa toistuvia teemoja. Kun olin tarkentanut muistiinpanoja, aloin tekemään erilaisia listoja esiin nousseista asioista. Listasin alustavien esiin nousseiden teemojen alle myös mahdollisesti erilaisia ja ristiriitaisia näkemyksiä.

Koin, että tämä vaihe oli erittäin hyödyllinen ennen narratiivien temaattisen analysoinnin aloittamista, koska tässä vaiheessa sain hyvän käsityksen, mitä asioita aineistossa esiintyy ja mitkä ovat aineiston kiinnostavimmat kohdat. Tässä kohtaa, kun olin lukenut aineiston jo useamman kerran läpi, aloin myös tunnistaa sellaisia kohtia narratiiveista, jotka eivät tämän tutkimuksen kannalta ole merkityksellisiä.

3.5.3 Narratiivien temaattinen analyysi sitoutumiseen liitetyistä kokemuksista

Alustavan analyysin jälkeen siirryin tarkastelemaan aineistoa syvällisemmin ja analysoimaan tarkemmin sitä, mitä on kerrottu. Koskisen ym. (2005, 232) mukaan tutustumisvaiheen jälkeen tulee analyttisempi vaihe, kun jo tiedetään, mitä ollaan tutkimassa. Aineiston kiinnostavat teemat tulisi käydä kokonaan läpi kahdesti tai kolmesti, jotta varmistetaan niiden tärkeydestä, hahmotetaan niiden sisäistä rakennetta ja aletaan hahmottaa tulokinnan mahdollisia ongelmia. Teemalla voidaan tarkoittaa käsitettä, trendiä, ideaa tai muuta aineistosta nousevaa tekijää (Eriksson & Kovalainen, 2008, 219). Tässä tutkimuksessa teema tarkoittaa aineistosta esiinnoussutta tekijää. Riessmanin (2008, 54) mukaan temaattinen analysointi on hyvin käyttökelpoinen narratiivisessa tutkimuksessa sen monipuolisen ja tulkinnallisen luonteen takia. Temaattisessa analyysissä tavoitteenani oli

muodostaa alustavassa analyysistä nousseista tekijöistä tarkemmin määriteltyjä teemakokonaisuuksia.

Narratiivisessa temaattisessa analyysissä fokus on tarinan sisällössä eli siinä, mitä on sanottu sen sijaan, miten, kenelle tai miksi jotain on sanottu. Temaattisessa analyysissä kieli nähdään resurssina eikä tutkimuskohteena. Vaikkakin välillä temaattinen analyysi tarkastelee erityisiä sanavalintoja, temaattinen analyysi ei yleensä puutu kieleen, sanamuotoon tai vuorovaikutukseen. (Riessman, 2008, 59.) Alustava analyysi loi pohjan temaattiselle analyysille, jossa alustavasta analyysistä nousseet aiheet linkittyivät isommiksi kokonaisuuksiksi. Esiin nousseisiin teemoihin palattiin useasti temaattisen analyysin aikana ja niitä tarkennettiin jatkuvasti. Kielellisiin asioihin analyysissä ei pyritty kiinnittämään huomiota, vaan mietittiin teemojen merkityksiä.

Tyypillisesti temaattisessa analyysissä tutkijat eivät juurikaan kiinnitä huomiota siihen, kuinka tarina kehittyy keskustelussa tai siihen, kuinka tutkijan rooli vaikuttaa tarinan syntymiseen. Lukijoille ei selviä, kuinka narratiivit ovat syntyneet tai millaisissa olosuhteissa ne ovat syntyneet. Tästä syystä kirjoitetussa raportissa, vaikuttaa siltä, että kertomukset syntyvät täysin kertojasta itsestään sen sijaan, että ne syntyisivät kertojan ja haastattelijan välisessä keskustelussa. Haastattelijan ja tutkijan osallistuminen narratiivien muodostumisessa häviää kirjallisessa raportissa. (Riessman, 2008, 58.) Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt mahdollisimman tarkasti kuvaamaan omaa rooliani aineiston hankinnassa kappaleessa 3.5, mutta narratiivien temaattisessa analyysissä olosuhteita ei olla otettu huomioon, vaan huomio on kiinnittynyt itse narratiiveihin ja niiden sisältöön.

Narratiivinen temaattinen analyysi saatetaan sekoittaa ankkuroituun teoriaan (engl. grounded theory). Narratiivinen temaattinen analyysi eroaa ankkuroidusta teoriasta sillä, ankkuroidussa teoriassa aineistosta irrotetaan osia, nimetään ne ja pyritään muodostamaan yleispäteviä selityksiä jokaisesta osasta. Temaattisessa analyysissä pyritään säilyttää tarina kokonaisena ja tulkitsemaan yksittäisiä uniikkeja tapauksia. Lisäksi aikaisempi teoria ohjaa narratiivista analyysiä, kun taas ankkuroidussa teoriassa aikaisempi teoria ei ole analyysin alkuvaiheessa yhtä merkittävässä roolissa. (Riessman, 2008, 74.) Tässä tutkimuksessa aikaisemman teorian rooli on näkynyt merkittävimmin siinä, että narratiiveja on tarkasteltu tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyjen sitoutumisen

kolmen muodon kautta. Teoria on siis ohjannut huomiota näihin kolmeen sitoutumismuotoon ja siihen, kuinka ne näkyvät narratiiveissa sekä vastaavasti, kuinka ne eivät näy narratiiveissa.

Ajallisesti narratiiveissa pohdittiin sekä työvoimanvähentämistä edeltävää aikaa, työvoimanvähentämisprosessin aikaa sekä sitä seurannutta aikaa ja nämä linkitettiin tämän hetkiseen sitoutumiseen. Keskeisiä aineiston tarkastelussa esiin nousseita erilaisiin kokemuksiin liittyviä teemoja olivat:

- kokemus omasta työnkuvasta ennen, nyt ja tulevaisuudessa
- kokemus epävarmuudesta
- kokemus omasta asenteesta
- kokemus sopeutumisesta
- kokemus yrityksen tulevaisuudesta
- kokemus arvostuksesta

Temaattisen analyysin avulla pystyin kokoamaan sitoutumisnarratiivit, joiden muodostamisesta kerron lisää seuraavaksi.

3.5.4 Narratiivien uudelleen kirjoittaminen

Temaattisen analyysin lisäksi alustava analyysi osoittautui tärkeäksi analyysivaiheeksi. Palasin vielä temaattisen analyysin jälkeen tarkastelemaan alustavaa analyysiäni ja varmistamaan, että kaikki oleellinen siitä tulee otettua huomioon sitoutumisnarratiiveissa. Temaattisen analyysin avulla huomasin, että narratiiveissa esiintyy paljon ristiriitaisuuksia. Omaa sitoutumista kuvattiin yhtäältä vahvana ja vahvistuneena, mutta toisaalta nähtiin sen myös osittain heikentyneen. Tästä syystä muodostin temaattisen analyysin pohjalta kaksi sitoutumisnarratiivia, niin että narratiivit kuvasivat sekä positiivista näkemystä omasta organisaatiositoutumisesta sekä negatiivista näkemystä omasta organisaatioon sitoutumisesta.

Muokkasin myös analyysin eri vaiheissa suunnitelmaani siitä, miten kirjoitan tyyppinarratiivit. Olin suunnitellut muodostavani tyyppinarratiiveja eri sitoutumismallien mukaan.

Kaikki kolme sitoutumisen osa-aluetta olivat tunnistettavissa narratiiveista, mutta ne kietoutuivat toisiinsa niin, ettei niitä voinut erotella omiksi narratiiveikseen. Jotkin asiat, mitä henkilöt narratiiveissaan nostivat esiin eivät sopineet varsinaisesti mihinkään sitoutumisenkategoriaan tai saattoivat sopia useampaan. Näin ollen niitä ei voinut täysin erottaa toisistaan ilman, että niiden merkitys olisi muuttunut. Varsinkin kokemukset normatiivisesta sitoutumisesta linkittyivät kokemuksiin tunnetason sitoutumisesta.

Kummassakin sitoutumisenarratiivissa esiintyy jossain määrin jokaisen haastateltavan narratiivia. Sitoutumisenarratiiveja ei siis ole tehty niin, että toinen narratiivi edustaisi joidenkin haastateltavien näkemyksiä ja toinen narratiivi toisten haastateltavien näkemyksiä. Keskijohdon narratiiveissa oli paljon samaa keskenään, mutta jokainen toi myös oman lisänsä ja oman näkemyksensä, jotka olen pyrkinyt saamaan muodostamiini sitoutumisenarratiiveihin mukaan. Aineiston pohjalta muodostamani sitoutumisenarratiivit esittelen seuraavaksi pääkappaleessa 4.

4 TULOKSET

Tutkimuksen tuloksena esittelen kaksi sitoutumisnarratiivia, jotka olen nimennyt ”Muutos on mahdollisuus” ja ”Epävarmuus rasiitteena” -narratiiveiksi. Sitoutumisnarratiivit muodostuvat keskijohdon omista kokemuksista sitoutumisestaan sekä siitä, miten se on muuttunut ja millaiset asiat ovat siihen vaikuttaneet. Narratiiveissa käsitellään kokemuksia, jotka liittyvät aikaan sekä ennen, jälkeen että työvoimanvähentämisprosessin aikana. Sitoutumisnarratiivien esittelyn jälkeen vedän tutkimuksen empiirisiä tuloksia yhteen kappaleessa 4.3.

4.1 ”Muutos on mahdollisuus”

”Muutos on mahdollisuus” -narratiivi kuvaa työvoimanvähentämiseen liittyneitä positiivisia kokemuksia ja sitoutumista vahvistavia asioita. Narratiivissa työvoimanvähentämiseen liittyvä muutos koettiin positiivisena ja henkilöt kokivat, että muutos oli virkistävää. Erityisesti positiiviset kokemukset liittyivät muuttuneisiin työnkuviin ja koettiin, että muutoksen myötä henkilöt ovat päässeet uusiin työtehtäviin, jotka sopivat heille ja joihin he pystyvät sitoutumaan. Positiiviset muutokset nähtiin koskevan oman työnkuvan lisäksi myös muiden työntekijöiden työnkuvia eli koettiin, että työnkuvat olivat yleisestikin parantuneet.

”Suurin osa pääsi sinne, mitä haluskin tehdä, joka on tämmösessä mullistuksessa tosi tärkeä asia, et ne ihmiset pystyy sitoutuu siihen tehtävään, mitä he haluaa tehdä eikä tuu kauheen isoja pettymyksiä sillä puolella” (Haastattava 3)

Työvoimanvähentämiseen ja siihen liittyneeseen organisaatiomuutokseen liitettiin myös kokemus siitä, että sen kautta opittiin uutta. Ajateltiin, että muutos on pakottanut ihmiset ulos mukavuusalueiltaan, jolloin he ovat päässeet oppimaan uutta ja saaneet siitä lisää virtaa työn tekemiseen. Uuden oppiminen koettiin positiivisena ja uuden oppiminen lii-

tettiin työnmuutosten lisäksi myös varsinaiseen työvoimanvähentämisprosessiin. Haastateltavat kokivat siis, että he oppivat prosessin myötä, miten työvoimanvähentäminen tapahtuu ja mitä prosessiin kuuluu.

”Ihminen on kuitenkin aika mukavuudenhalunen ja haluaa tehdä aina sitä työtä, minkä jo osaa, mutta näin jälkikäteen mä luulen et se oli monelle aika hyvä juttu et moniki varmaan ajattelee, et kiva tulipahan nyt tehtyä ja otettua askel nyt johonkin toiseenkin tehtävään.” (Haastateltava 2)

”Mä koin sen oikeestaan sillä tavalla, että no joo hei ikävä asia, mut kiva, että tulee tääkin nyt tässä, että mä saan oppia siitä niinku prosessina.” (Haastateltava 1)

Koettiin myös, että työvoimanvähentämisen yhteydessä oltiin kuunneltu henkilöstöä päätösten tekemisessä. Haastateltavat arvostivat sitä, että he saivat itse vaikuttaa heidän työkuviin liittyviin päätöksiin ja että prosessin etenemisestä viestittiin heille. Viestinnän koettiin rauhoittavan tilannetta ja vähentävän epävarmuuden tunnetta. Lisäksi koettiin myös, että on tärkeää saada säännöllisesti tietoa prosessista, mitä he esimiehinä voivat välittää omalle tiimilleen. Viestinnässä arvostettiin myös sitä, että saatiin tietoa, myös siinä tapauksessa, jos prosessi ei ole edennyt.

”Se on varmaan juuri se tiedon yllä pitäminen siis, että mitä enemmän sitä saa itsellensä säännöllisesti sitä tietoa missä mennään niin sehän tuo sulle semmosta turvaa tavallaan, et sä et oo epätietoisuudessa ja sitten taas sen eteenpäin jakaminen sille omalle porukalle niin sen huomasi heti et oltiin kauheen kiinnostuneita ja kyseltiin paljon.” (Haastateltava 4)

Työvoimanvähentäminen liitettiin osaksi suurempaa liiketoiminnan muutosta ja koettiin, että oli hienoa olla mukana toimialan muutoksessa ja nähdä, kuinka toimiala ja yritys kehittyy. Henkilöt itse ymmärtävät työvoimanvähentämisen tarkoituksen ja kokivat sen tarpeellisenä. He kokivat, että heidän esimiesasemansa ansiosta heillä oli selvempi tulevaisuuden visio, mikä auttoi ymmärtämään työvoimanvähentämistä ja siihen liittyviä päätöksiä. He kokivat, että työvoimanvähentäminen oli oikeutettua eikä se tullut heille yllätyksenä ja tämä myös vaikutti siihen, kuinka he siihen suhtautuivat. Muutoksesta oltiin

innoissaan ja se koettiin innostavana, vaikka siihen olikin liittynyt työvoimanvähentämistä. Muutos nähtiin niin positiivisena, että työvoimanvähentämiseen liittyvät ikävät asiat jäivät ikään kuin toissijaiseksi.

”Niin täähän on ihan järjettömän rikas maailma, että vielä kaikkien pilkkomisten, liikepankkien yhdistymisten ja pankkisektorin pienenemisen jälkeen näkee viel tämmösen ja saa viel olla mukana niin onhan se aika huikeeta et sä viel näät mihin tää viel yltääkään ja silti sä oot viel ihan innostunu viemään sitä asiakasta sinne uuteen.” (Haastateltava 5)

”Tietysti, ku itellä on kauppatieteellinen koulutus ja sen tuoma tietynlainen liiketaloudellinen ajatusmaailma, niin mä koen, et se on tarpeellinen osa sitä liikkeenjohtamista ja sitä kautta niin kuin tästä näkökulmasta vie asioita sit eteenpäin, et joku niinku menee siihen suuntaan, kun on tarkoitus.” (Haastateltava 1)

Henkilöt kokivat, että heidän ei tarvinnut olla kovin peloissaan, vaan uskoivat siihen, että organisaatiosta tarjotaan jotain tehtävää heille ja uskoivat, että he voisivat toimia organisaatiossa myös jossain muussa tehtävässä. Heitä jännitti enemmän se, minkälaista työtehtävää heille tarjotaan kuin se, että tarjotaanko heille töitä ollenkaan. Osaltaan tähän varmuudentunteeseen uskottiin vaikuttaneen se, että niin moni muu oli ilmoittanut lähtevänsä oma-aloitteisesti, mutta uskottiin myös omaan osaamiseen ja sitä kautta omaan tarpeellisuuteen.

”Mä tiedän et kyllähän mä sit pärjäisin niinku rahoitusneuvojana tai varainhoitajanakin, jos mä niinku haluaisin, että jotenkin mulla oli semmonen tunne, et jos mä en esimiestyötä saa, ni sit kyl mulle varmaan tarjotaan jotain asiantuntijatehtäviä.” (Haastateltava 2)

Vaikka narratiiveissa henkilöt toivatkin esiin sitä, etteivät pelänneet merkittävästi työpaikan menettämistä, he kuitenkin olivat myös varautuneet siihen ja punninneet omia vaihtoehtojaan ja tehneet varasuunnitelmia. Nämä varasuunnitelmat koettiin tärkeäksi selviytymiskeinoksi irtisanomisuhan alla ja koettiin, että niillä oli myös vaikutusta siihen, ettei epävarmuus vaikuttanut heihin niin voimakkaasti. Varasuunnitelmat olivat kuitenkin vain

yksi selviytymiskeino ja he korostivat sitä, että vaikka varasuunnitelmia tehtiinkin, niin he eivät kuitenkaan suunnitelleet missään vaiheessa lähtevänsä oma-aloitteisesti.

”Mä mietin tietysti sitten jo, että mitä mä sitten teen ja sekin tietysti et on suunnitelma A B ja C niin tuo sen, vaikka sä et ehkä tekiskään niin, mutta se on semmonen oma selviytymiskeino.” (Haastateltava 4)

Ajatus siitä, että olisi työvoimanvähentämisen takia menettänyt työpaikkansa tai päättänyt itse lähteä koettiin osaltaan pelottavaksi. Erityisesti vanhemmat haastateltavat kokivat, ettei työllistyminen organisaation ulkopuolella olisi helppoa ikänsä takia. Lähteminen tuntui kuitenkin myös pelottavalta ajatukselta, koska ajateltiin omaa taloudellista tilannetta ja miten organisaatiosta lähteminen voisi vaikuttaa siihen. Taloudellisen tilanteen lisäksi pelättiin myös sitä, että elämältä katoaisi rytmi.

”Se, mikä enemmän sitten verrattuna aikasempiin on ihan selkeesti mukana se ikäkysymys, että kun on tällä iällä niin sen tietää, että työllistyminen ei ole enää helppoa, että nuorempana sitä aatteli, että kyllä mä aina työllistyn et mä saan töitä, mutta enäänhän se ei oo mikään itsestänselvyys.” (Haastateltava 5)

”Se taloudellinen epävarmuus siellä on aina, et ku on perhettä ja isot asuntolainat takana niin sä et voi ihan niinku suin päin yhtäkkiä lähtee et sun pitää oikeesti miettiä sitä kokonaisuutta, mikä on oikein siinä hetkessä ja mihinkä sulla on resurssit.” (Haastateltava 3)

Työvoimanvähentämisestä huolimatta, he kokevat yrityksen tarjoavan heille paljon mahdollisuuksia. Organisaatiomuutoksen myötä he kokevat, että tarvittavat työtehtävät muuttuvat, mutta henkilöt kokevat sen myönteisenä asiana. Lisäksi he ajattelevat, että isossa organisaatiossa on etenemismahdollisuuksia ja mahdollisuuksia päästä sellaiseen tehtävään, mikä on itselle mieluinen, vaikka nykyisestä tehtävänkuvasta joskus joutuisi luopumaan. Yrityksen tarjoamat mahdollisuudet nimetäänkin yhdeksi merkittäväksi sitouttavaksi tekijäksi, sillä näitä mahdollisuuksia ei haluta heittää hukkaan. Kilpailijaorganisaatioihin verrattuna henkilöt kokevat, että mahdollisuuksia on heidän nykyisessä organisaatiossaan enemmän.

”Kyl mä edelleenki uskon siihen, et tää talo kuitenkin tarjoo myös mahdollisuuksia, että se on tietenkin sellanen, et jos lähtis pois niin heittääkö hukkaan jonkun mahdollisen tilaisuuden, josta ei tiedä.” (Haastateltava 1)

Kilpailijaorganisaatioon siirtyminen ei näyttäydä kiinnostavalta vaihtoehdolta myöskään lojaaliuden takia. Henkilöt ovat jopa sitä mieltä, että jos he menettäisivät työnsä työvoimanvähentämisen seurauksena, he eivät haluaisi mennä siinäkään vaiheessa työskentelemään kilpailijalle, vaan mieluummin siirtyisivät tekemään jotain täysin erilaista. Ajatuksen kilpailijalla työskentelystä henkilöt kokevat epämieluisana ja kokevat kuin ikään kuin pettäisivät nykyisen organisaation. Henkilöt kokevat, että kilpailijayrityksissä ei ole mitään niin merkittävää etua, jonka takia kilpailijalle kannattaisi siirtyä.

”Jos mä lähtisin pois niin mä en koskaan hakeutuis pankkiin työhön, että tää on pankki missä mä oon töissä ja jos mun pitää lähtee, niin mä hankkiudun johonkin ihan muualle duuneihin sitten.” (Haastateltava 5)

”Se olis korkea kynnys lähtee toiseen pankkiin et niinkö jotenkin sit vois lähtee vakuutusyhtiöön tai johonkin mut ei niinkö ehkä toiseen pankkiin. Se tunnus jotenkin oudolta.” (Haastateltava 4)

Keskijohtoon kuuluvat henkilöt kokevat oman asenteensa olleen hyvin merkityksellinen siinä, kuinka ovat työvoimanvähentämisestä selvinneet. He ajattelevat, että joillekin muille työvoimanvähentäminen on ollut paljon epämieluisampaa ja stressaavampaa, mutta he eivät ole itse antaneet sen vaikuttaa heihin. He eivät kannu suurta huolta tulevaisuudesta, vaan suhtautuvat siihen niin, että sen näkee sitten, mitä tapahtuu eikä etukäteen kannata murehtia. Tämän he kokevat yhtenä merkittävänä selviytymiskeinonaan.

”Mä oon semmonen yltiöpositiivinen ihminen et mä en jaksa murehtia kauheesti niinkö tulevaa tai semmosta epävarmaa että tietysti se on varmaan ihmisellä semmonen selviytymiskeino.” (Haastateltava 4)

”Jos sitä rupee miettimään niin sithän sitä tulee hulluks, ku oikeesti miettii koko ajan et kokoajan pitäis varautua johonkin. En mä oo semmonen. Mä oon

vähän sen luontonen et mä murehdin sit ku se on niin ku siinä et en mä rupee etukäteen kauheesti murehtimaan.” (Haastateltava 2)

Haastateltavat ovat työskennelleet organisaatiossa jo useita vuosia ja haastateltavat arvostavatkin pitkää historiaansa yrityksessä. He kokevat, että pitkän historian myötä he ovat kasvaneet osaksi organisaatiota ja organisaatio on osa heidän identiteettiään. He tuovat narratiiveissaan esiin sitä, kuinka yritys on kohdellut heitä heidän uransa aikana hyvin ja ovat kiitollisia siitä. He arvostavat yrityksen heille antamia mahdollisuuksia ja sitä, että ovat pystyneet etenemään urallaan. Nämä kokemukset he kokevat merkityksellisiksi siinä, että ovat sitoutuneita organisaatioon, mutta näillä on myös ollut merkitystä heidän kokemustensa mukaan siinä, ettei heidän sitoutumisensa ole kärsinyt työvoimavähentämisen yhteydessä. He kokevat, että myös työvoimavähentämisten yhteydessä organisaatio on kohdellut heitä hyvin ja arvostaen. Kiitollisuutta henkilöt kokevat myös esimerkiksi siitä, että ovat saaneet pitää työnsä aikaisemmissa myös aikaisempien työvoimavähentämisten yhteydessä. Koska organisaatio on kohdellut heitä niin hyvin, he kokevat, että he haluavat osoittaa lojaaliutta myös yritystä kohtaan. He ovat ylpeitä organisaatiosta ja siitä, että he ovat juuri kyseisessä organisaatiossa töissä. He kokevat myös yrityksen arvot itselleen tärkeinä ja merkityksellisinä ja kokevat, että arvot kuvastavat myös heidän omia arvojaan.

”Ku mulla on säilyny työpaikka ja se että mä oon oikeesti päässy etenemään sillä urallani ja mua on koulutettu ja mä oon kokenu et mä oon saanu paljon et musta on niinku huolehdittu ja annettu mahdollisuuksia ja välillä on ollu heikompia hetkiä itellä, mut siltikin on aina saanu jatkaaki, vaik täs esimiestyössä ja ehkä mä oon sit luonteeltanikin sellanen, et mä oon uskollinen sille, josta mä koen et mä saan itelleni kans jotain.” (Haastateltava 2)

”Mä koen, että tää on hyvä työpaikka, et mä oon ylpee et mä oon tälläsessä yrityksessä.” (Haastateltava 6)

Omista alaisista huolehtiminen nousee narratiiveista esiin ja keskijohto kokee sen merkitykselliseksi oman jaksamisensa kannalta työvoimavähentämisen yhteydessä. Esimiehet kokevat olevansa vastuussa omien alaistensa kohtaloista ja haluavat pitää heistä huolta.

He kokevat, että ovat jopa enemmän huolissaan omien alaistensa jaksamisesta ja kohta-loista kuin omistaan ja heille on erityisen tärkeää, että heidän alaisiaan kohdellaan oikeudenmukaisesti. Esimiehet kokevat, että heidän alaisensa ovat ikään kuin heidän omia lapsiaan, joita he yrittävät suojella. Esimiehet kokevat, että he ymmärtävät alaistensa mahdollisuudet yrityksessä ja sen takia kokevat tärkeäksi, että he tekevät päätökset siitä, kuka saa jäädä ja kuka ei tai millaisiin uusiin tehtäviin heitä voidaan sijoittaa. Päättyessään omien alaistensa tulevaisuudesta, keskijohto kokee erityisen tärkeäksi, että heillä on selkeät kriteerit päätösten takana ja että he ovat rehellisiä omille alaisilleen. Selkeiden kriteerien ja rehellisyyden avulla he itse pystyvät tekemään vaikeita valintoja eivätkä koe niiden tekemistä niin raskaana.

”Sitä jotenki hassusti kokee et on vastuussa siitä, miten itse kullekin käy ja jos se polku ei johda tänne töihin niin et sit se on tyylikäsi se esimerkiksi pois jääminen tai paketti tai joskus käy niin onnellisesti, että pääsee sit eläkkeelle, jos siit mukavasti ja sillain mut et on vähän niin ku omista lapsistaan huoli että kaikille käy niin ku jotakuinki hyvin ja että jää semmonen rauha niin ku siihen omaan olemiseensa ja elämiseensä.” (Haastateltava 4)

”Kyllä mä palvelen mun alaisia mä oon sen luontonen ihminen et mä oon heitä varten ja mä haluan et he pärjää ja menestyy tehtävässään ja sitä kautta mä saan jonkun kiitoksen ehkä joskus.” (Haastateltava 3)

Keskijohdon narratiiveissa korostuu se, että henkilöt pitävät siitä, mitä he tekevät. Työnkuva nostetaan yhdeksi merkittävimmistä sitouttajista. Henkilöt kokevat sen tärkeäksi, että saavat tehdä jotain sellaista, missä he kokevat olevansa hyviä ja saavat hyödyntää omia vahvuuksiaan. Onnistumisen tunne myös auttaa jaksamaan epävarmuuden keskellä, minkä työvoimavähentäminen aiheuttaa. Onnistumisen tunteen lisäksi myös työ itsessään koetaan selviytymiskeinona työvoimavähentämiseen liittyvässä epävarmassa ympäristössä, sillä se vie ajatuksia pois epävarmuudesta. Henkilöt arvostavat sitä, että vaikka työvoimavähentämisen yhteydessä heidän työnkuvansa muuttuisivatkin, ne pysyvät silti heille mieluisana ja he pääsevät sellaisiin tehtäviin, joissa he kokevat pääsevänsä hyödyntämään vahvuuksiaan. Työnkuvassaan toiset arvostavat erityisesti esimiesasemaansa ja toisille työnkuvassa muut asiat ovat merkittävämpiä.

”No sit varmaan on yks se, että se työn sisältö on pysynyt vuosien saatossa kuitenkin motivoivana et kyl työn sisällöllä on iso merkitys mitä sä teet, että on saanu tehdä sillain sitä työtä ja sitä työtä täällä sisällä mistä on eniten tykänny elikkä on saanu ne vahvuutensa käyttää siihen niin se on iso asia.”
(Haastateltava 5)

”ku sul on koko ajan töitä ja sä saat onnistumisia, niin ehkä sä et murehdi niin kauheesti sitä tulevaa ja sitä, et mihin mä pääsen ja mitä mä teen. Se tuo enemmän sitä, et mä oon hyvä tässä ja ehkä se on vähä, kun surussa, et se työ on semmonen terapeutin, et sul on tekemistä ja sä teet sitä työtä ja tehtäviä mistä sä palkkas saat ja onnistut siinä.” (Haastateltava 4)

Narratiiveissa esiin nousevia asioita, jotka keskijohto kokee itselleen tärkeiksi omassa organisaatiossaan ja joita he arvostavat ovat hyvä ilmapiiri, hyvä organisaatiokulttuuri, tuttu ja turvallinen ympäristö sekä työyhteisö. Työvoimanvähentämisen yhteydessä henkilöt ovat kokeneet sosiaaliset suhteet hyvin merkittävinä, ja tukea keskijohto on saanut sekä kotoa että työpaikalta kollegoilta. Työyhteisön, kollegoiden ja ilmapiiriin merkitys on ollut tärkeä, siinä kuinka stressaavassa tilanteessa on jaksettu. Työvoimanvähentämisen yhteydessä he ovat lisäksi kokeneet itselleen merkitykselliseksi, että kokivat yrityksen koko henkilökunnan olevan samassa tilanteessa eikä kukaan pyrkinyt ajamaan omaa etuaan toisten kustannuksella.

”Tietysti tää sosiaalinen ympäristö tää työyhteisö se on mulle tosi tärkeä ja no varmaan et sulla on se sosiaalinen et sä tiedät mihin sä lähdet aamulla ja sä saat sen työkavereiltas sen päivän et sä koet olevas tärkeä ja must se arvostus on yks sellanen se arvostuksen tunne ja saa niinku omalla panoksellaan vaikuttaa johonkin et sit jos olis vaan kotona nii sit se tuntus, et vaikuttanko mä niinku mihinkään.” (Haastateltava 2)

”Semmosella ilmapiirillä on hirveesti merkitystä. Sillä, että löytyykö niihin päiviin kuitenkin niitä positiivisia juttuja ja sellasta oikeeta asennetta, niin ku muilta ihmisiltä.” (Haastateltava 1)

Ihmissuhteet ja luodut verkostot koetaan myös sitouttavaksi tekijäksi. Tuttu ympäristö ja opitut toimintatavat toimivat sitouttavana tekijänä keskijohdolle esimerkiksi sen takia, että henkilöt kokevat olevansa niin mukavuudenhaluisia, että eivät haluaisi opetella jonkun toisen organisaation toimintatapoja ja luoda verkostoja uudelleen. Keskijohto kokee, että ovat sopeutuneet organisaatioonsa jo niin hyvin, että työpaikan vaihtaminen vaatisi jonkun merkittävän syyn lähteä. Ilman tällaista merkittävää syytä, he eivät jaksaisi nähdä niin paljon vaivaa, että vaihtaisivat toiseen organisaatioon ja opettelisivat kaiken uudestaan.

”Olis se olis hirveen vaikeeta en mä.. jotenki täytyis kaikki ne ihmissuhteetkin uudestaan hakee ja verkostot luoda. Se on ihan, ku eroisit miehestäs ja ottaisit uuden ukon. Se tarvis kouluttaa alusta loppuun asti ja tottua sen vempputuksiin ja muuta.” (Haastateltava 4)

Epävarmuuden keskellä myös omalla esimiehellä on ollut henkilöiden mukaan suuri merkitys heidän sitoutumisensa kannalta. Työvoimanvähentämisen yhteydessä henkilöt kokevat, että he pystyivät avoimesti puhumaan esimiehensä kanssa ja että se on auttanut heitä kestämään epävarmuutta. He kokevat sen merkitykselliseksi, että heihin on luotettu, heidän työpanostaan arvostetaan ja heitä kohdellaan reilusti. He arvostavat oikeudenmukaisuutta ja kokevat, että heidän esimiehensä on kohdellut heitä koko työvoimaproessin ajan oikeudenmukaisesti. Heille on tärkeää, että he saavat arvostusta niistä asioista, missä he onnistuvat, mutta kokevat myös kriittisen palautteen itselleen tärkeäksi.

”Sit just se jonkilainen arvostus siitä, et kun tekee parhaansa ja tekee työnsä hyvin, niin kokee, että se huomataan ja se, jos se ei vie johonkin täysin toivottusti niin se ymmärretään ja siinä kohtaa tulee se reiluus.” (Haastateltava 1)

”Se on mulle jotenkin henkilökohtaisesti tärkeä et huomiodaan, et missä oon hyvä ja taas mä haluan sitä palautetta et mitä mun pitäis korjata, et ku aina on jotain mitä pitää tehdä paremmin et sekin esitetään arvostavasti.” (Haastateltava 4)

Henkilöt nostivat narratiiveissaan esiin, että he arvostavat hyviä työolosuhteita, organisaation tarjoamia etuja sekä sitä, miten työntekeminen vaikuttaa yleisesti heidän elämänsä antamalla sille rytmin ja taloudellista turvaa. Nämä koetaan sitouttavina tekijöinä, ja näitä etuuksia ja työolosuhteita verrataan esimerkiksi tuttavilta kultuihin asioihin, milaista muissa työpaikoissa voi olla. Eli henkilöt kokevat, että näiden etuuksien takia heidän on hyvä olla organisaatiossa, sillä jossain muualla asiat voivat olla huonommin. Osa näistä etuuksista liittyy yleisesti toimialaan eivätkä ole ainutlaatuisia etuja, mutta henkilöt kuitenkin arvostavat niitä. Myös sopiva palkka nostetaan narratiiveissa esiin merkityksellisenä asiana. Koska henkilöt ovat tyytyväisiä etuihinsa ja työolosuhteisiinsa, he kokevat, että työvoimanvähentämisestä huolimatta, he kuitenkin ovat tyytyväisiä työnantajansa ja haluavat sen takia jatkaa organisaatiossa.

”Meil on sisätyö ja meil on päivätyö et, ku siitä lähetään et me saadaan niinku kelillä ku kelillä olla sisällä ja sitten tosiaan nyt toistaseks ei tarvi olla yöllä töissä eikä kauheesti illallakaan.” (Haastateltava 6)

4.2 ”Epävarmuus rasisitteena”

”Epävarmuus rasisitteena” -narratiivi kuvaa näkemystä työvoimanvähentämisestä negatiivisena ja epäoikeudenmukaisena ja sitä minkälaisia negatiivisia tuntemuksia niihin on liittynyt. Henkilöt kokivat, että työvoimanvähentäminen vaikutti negatiivisesti ilmapiiriin ja työntekemiseen ja erityisesti sen koettiin aiheuttavan epävarmuutta. Henkilöt kokivat, että työvoimanvähentämisen aiheuttama epävarmuus on vaikuttanut heidän työmotivaatioon ja he kokevat, että epävarmuuden tunne vaikuttaa heihin yhä vaikka työvoimanvähentämisprosessi onkin jo päättynyt. He kokevat epävarmuutta henkilökohtaisesti, mutta kokevat myös, että työvoimanvähentäminen on synnyttänyt organisaatioon epävarmuuden ilmapiiriä.

”Se epävarmuus varmaan vaikuttaa jossain määrin siihen työmotivaatioon aina hetkittäin, mut sit kun taas tulee niitä hyviä juttuja onneks edelleen päivittäin niin tavallaan et töihin tulee aina mielellänsä ja jaksaa painaa sen koko päivän, mut kyl siin jonkun näkösenä takaraivossa jonkun näköksenä rasisitteena varmasti on, et ei siitä täysin oo päässy irti.” (Haastateltava 3)

Työvoimanvähentämisen jälkeinen sekava tilanne on aiheuttanut heille epämukavuutta ja epävarmuuden tunnetta omasta roolistaan. He kokivat, että työvoimanvähentämisprosessin aikana ja sen jälkeen he eivät tieneet mitä heiltä odotettiin ja uuden roolin etsiminen tuntui hankalalta. Koska henkilöt kokivat epäselvyyttään omasta roolistaan, he kokivat, etteivät he saaneet omaa työpanostaan tarpeeksi hyvin näkyväksi muille. He kokivat myös, että siitä syystä heitä eikä heidän työpanostaan arvostettu tarpeeksi.

”Mun mielestä se oli sitä, et ei ollu iha selkeetä, et mitä teen ja se varmasti monelle tuottiki semmosta ainaki mulle vähä semmosta epämukavuutta ja ei niin mukavaa fiilistä, että mikä tää mun paikka ja rooli nyt täs oikeen on-kaan.” (Haastateltava 2)

”No se ehkä muhun vaikutti just se keväinen semmonen epämukavuus ja semmonen ei arvostava kokemus, et tunsii, että ei saa sitä omaa rooliansa tai työtänsä näkyväksi et jotenkin semmonen pieni arvostuksen puute oli siinä, ku ei ollu sitä omaa paikkaa.” (Haastateltava 2)

Pankkialalla käynnissä oleva merkittävä toimialamurros, työvoimanvähentäminen ja siihen liittynyt organisaatiomuutos ovat saaneet keskijohdon miettimään heidän omaa asemaansa murroksessa. Työvoimanvähentäminen koetaan ikään kuin herättävänä kokemuksena, jonka myötä organisaation työntekijöiden on alettava miettimään tulevaisuuttaan organisaatiossa. Henkilöt ovat miettineet, mitä kaikkea organisaatiomuutoksen myötä muuttuu ja kuinka halukkaita he itse ovat työskentelemään muuttuneessa organisaatiossa. Henkilöt ilmaisivat, että he ovat epävarmoja omasta asemastaan organisaatiossa, koska toimialan muutoksen ja organisaatiomuutoksen myötä, heidän osaamiselle ei välttämättä tulevaisuudessa ole tarvetta. He kokivat, että tämä työvoimanvähentäminen on erilainen aikaisempiin verrattuna, koska siihen liittyy niin suuri organisaatiomuutos. Tästä syystä he kokivat oman asemansa heikommaksi, kuin mitä he ovat kokeneet aikaisemmin työvoimanvähentämisten yhteydessä. He kokivat, että heidän täytyy varautua siihen, ettei heille ole yrityksessä tarjolla heidän osaamistaan vastaavia työtehtäviä eikä heidän osaamisensa riitä niihin tehtäviin, joita muutoksen jälkeen olisi vielä tarjolla. He kokivat myös, että organisaatiossa tapahtuva iso muutos ja sen aiheuttama epävarmuus

omasta asemasta vaikuttavat siihen, että heistä tuntuisi helpommalta lähteä oma aloitteisesti organisaatiosta, koska joutuvat kuitenkin varautumaan organisaatiosta lähtemiseen.

”Ehkä YT:den jälkeen nyt ois helpompi lähteä. Se on varmaan just siinä, ku ei oo enää varma tästä työpaikasta. Ku tää on niin iso muutos, mitä meille tapahtu justiinsa, et toista tämmöstä muutosta ei mun pankki urallani enää tule, ku mitä me nyt tehtiin, niin mä tiedän, että nyt täytyy varautua siihen et se lähteminen voi tulla eteen. Nyt vois kyllä olla helpompi lähteä.” (Haastateltava 2)

”Kyllähän se on jo vuosien varrella tullu selkeeks et on tässä niinku selkee suunta ollu, mutta ehkä nää YT:t oli semmonen isompi lähtölaukaus aika monelle meidän tekijöistä ja sitten semmonen niinkun, että nyt pitää niinku herrät et hetkinen et tää menee aika lujaa.” (Haastateltava 3)

He kokevat, että ennalta suunnitellut varavaihtoehdot ovat olleet työnvähentämisprosessissa heille tärkeitä selviytymiskeinoja ja haluavat myös tulevaisuutta ajatellen miettiä vaihtoehtoja organisaation ulkopuolella. Henkilöt ovat miettineet mahdollisuuksia myös toisilla toimialoilla ja ilmaisivat, että voisivat tehdä myös jotain täysin muuta jollain toisella toimialalla. Henkilöt kokevat, että on tärkeää miettiä muita vaihtoehtoja, ja punnita sitä olisiko oman elämän kannalta parempi hakeutua johonkin muualle töihin. Irtisanomiset ovat tarjonneet ikään kuin syyn, sille että näitä omia valintoja tarkastelee kriittisemmin ja miettii sitä, mitkä ovat oman elämän tulevaisuuden tavoitteet ja päämäärät. Henkilöt kokevat siis, että heillä olisi myös muita mahdollisuuksia pankkisektorin ulkopuolella, jolloin yrityksestä lähteminen ei olisi niin iso riski. Nämä muut vaihtoehdot ovat joillekin varasuunnitelmia sen varalle, että menettäisi työnsä työvoimanvähentämisen yhteydessä, mutta osaa muut toimialat kiinnostavat myös muutenkin.

”Mä olin jo mun siskolle puhunu yrittäjyydestä ja kaikesta, että voi vaikka mihinkä tämmöseen vanhustyöhön lähtee sitten mukaan.” (Haastateltava 5)

”Tässä kohtaa on vielä mahdollisuus tehdä semmosia päätöksiä et vaihtaa suuntaa tavallaan elämässä ja me kuitenkin tallaamme täällä vaan kerran niin

tota siinä mielessä niin sitä kannattaa itse kunkin pohtia aika tarkasti.”
(Haastateltava 3)

He kokivat, että työvoimanvähennys ei johtanut siihen lopputulokseen, mihin oltaisiin yritetty tai lopputulokseen ei oltu tyytyväisiä. Yksi merkittävä negatiivinen asia, joka nousi esiin narratiiveista, oli se, että henkilöt olivat pahoillaan siitä, että moni hyvä työntekijä lähti vapaaehtoisesti työvoimanvähentämisen takia. He kokivat myös, että työvoimanvähentämiseen liittyi myös epäoikeudenmukaisuutta. He nostavat esiin mm. kokemuksen lähtevien työntekijöiden epäoikeudenmukaisesta kohtelusta ja tietojen pimentämisen ja vääristelyn.

”En mä nyt tiiä oliko se sen tarkoitus, että saavutettiin me tällä paras mahdollinen lopputulema ja mun mielestä ei oikeet ihmiset ei oo oikeissa paikoissa ja sitten turhaan lähti hyviä ihmisiä pois.” (Haastateltava 5)

”En aina ollu ihan varma oliko oikeudenmukaisuus toteutuiko se sit et kuka sai sen paketin ja kuka ei et pääsi sil lähtemään et se oli ehkä et se kokemus voi olla monella et se oikeudenmukaisuus ei sit ihan täysin toteutunu.” (Haastateltava 2)

Narratiiveissa tuotiin esiin sitä, kuinka henkilöt ovat sitoutuneita omaan työhönsä ja työnkuvaansa ja se oli hyvin merkittävä tekijä, kun he miettivät omia vaihtoehtojaan. Henkilöt saattoivat kokea, että jos heille ei tarjottaisi yrityksestä nykyistä vastaavaa tehtävää, he olisivat valmiita lähtemään organisaatiota. Esimiestehtävä tuntuu olevan hyvin tärkeä ja osa haastatelluista koki, ettei oma osaaminen riitä asiantuntijatehtävien tekemiseen enää, kun on toiminut jo esimiesasemassa pitkään. Asiaan suhtauduttiin myös niin, että jos joka tapauksessa kaikki tarvitsee opetella uudestaan, sen voisi tehdä myös jossain toisessa organisaatiossa. Henkilöt kokivat siis olevansa enemmän sitoutuneita heidän omaan työhönsä kuin yritykseen.

”Mut jos mulle olis tarjottu sitä asiantuntijatehtävää, nii sit mä olisin varmaa miettiny sitä vielä vähä syvällisemmin et nyt jaksanko mä sitä vai haluanko jos mun pitää siinä niinku tavallaan alottaa vähä niinku alusta niin sitten mä voisin alottaa alusta jossain muussakin tehtävässä.” (Haastateltava 2)

Henkilöt kokivat, että organisaation olisi pitänyt osoittaa arvostusta heitä kohtaan enemmän ja tukea heitä stressaavassa muutostilanteessa. He kokevat, että heidät nähdään olevan helposti korvattavissa eikä yritys yritä pitää työntekijöistä riittävästi kiinni. Koska he kokivat olevansa korvattavissa, he kokivat, että sillä ei olisi yritykselle merkitystä, jos he lähtisivät oma-aloitteisesti. Tästä syystä työvoimanvähentämisen myötä oli syntynyt myös ajatus, että heidän olisi tärkeää osoittaa oma arvonsa yritykselle selkeämmin ja näin pyrkiä turvaamaan oma asema jatkossa paremmin. He myös kokivat, että työvoimanvähentäminen laittoi heidät kokemaan, että elämässä on tärkeämpiäkin asioita kuin työ ja että itsestä pitäisi pitää enemmän huolta.

”Tää on niin iso yritys et tavallaan ei sota yhtä miestä kaipaa siinä mielessä se ehkä näkyykin ehkä vähän ikävänkin raadollisesti välillä, et me ei niiku ei pidetä ehkä niin hyvin kiinni niistä hyvistä tekijöistä kuin olis ehkä suotavaa.”
(Haastateltava 3)

”No kyllä taas näiden YT:n jälkeen niin taas tuli tunne et on pidettävä ittestänsä paljon enemmän huolta ja pidettävä huolta myös siitä tietyllä tavalla, että tiedetään mitä sä teet.” (Haastateltava 5)

”Oikeesti jo ennen YT:tä päätti jo sen, ettei ihan kaikkee anna tällä työlle ja se on ehkä vielä vahvistunut vähän tässä YT:n jälkeen, kun tässä tapahtuu niin paljon kaikkee ja nähny vierestä kollega esimiesten ja hyvien tekijöiden lähtevän niin ehkä se, että ettei tää työ oo se koko elämä.” (Haastateltava 2)

Haastateltavat kokivat, että heidän ei tarvitse kokea velvollisuuden tunnetta yritystä kohtaan, vaan voisivat halutessaan hyvällä omatunnolla vaihtaa yritystä. He perustelevat näkemystään esimerkiksi yleisellä työmarkkinatilanteella. He kokevat, että työmarkkinoilla on yleisesti sellainen tilanne, että on hyväksyttävää vaihtaa työpaikkaa, jos saa paremman tarjouksen. He kokevat siis, että jos he saisivat paremman työtarjouksen tai olisivat muuten vain halukkaita lähtemään, heillä ei olisi velvollisuutta pysyä yrityksessä, koska kenelläkään muullakaan ei ole.

”Mut se varmaan johtuu tästä yleisestä tämmösestä et mitä fiiliksiä on työmarkkinoista et niin helposti lähdetään ja mennään et ehkä me vanhatki, jotka ollaan kauan oltu niin meki aletaan vähä tulla siihen samaan moodiin et ku nuoret tulee ja ottaa ne koulutukset ja sit ne lähtee ihan hyvillä mielin seuraavaan polkuu ja niin edelleen et ei niillä mitään velvollisuutta tai huonoo omaatuntoo oo tai mistä minä tiedän onko, mutta ehkä me tullaan vähä siihen samaan moodiin et ei enää olla niin velvollisuuden ja kiitollisia et nyt mun on pakko täällä olla ku mä oon kaiken täältä saanu.” (Haastateltava 2)

Narratiiveissa tuotiin esiin myös palkitsemisen merkitys. Henkilöt kokivat, että parempi palkka voisi auttaa heitä sitoutumaan yritykseen paremmin ja esiin nousi myös kokemus siitä, että palkitseminen on epäoikeudenmukaista varsinkin nuoria työntekijöitä kohtaan. Henkilöt kokivat, että olisi tärkeää pitää paremmin hyvistä työntekijöistä kiinni juuri palkitsemalla heitä paremmin. Parempi palkka voisi myös auttaa jaksamaan työvoimanhentämisen aiheuttamassa epävarmuudessa paremmin. Lisäksi henkilöt kokivat, että heidän sitoutumistaan heikentää se, että heidän omat arvonsa eivät kohtaa yrityksen arvojen kanssa ja että he joutuvat toimimaan omia arvojaan vastaan.

”Palkka ja palkitseminen se on mun mielestä semmonen. Palkka pitäis olla kohdillaan ja palkitseminen. Tuntuu vaan et kaikki heikentyy. Et se on yks semmonen mikä motivois vielä. Et sais sen korvauksen siitä työstä, minkä tekee et se ois kunnollinen se korvaus.” (Haastateltava 2)

4.3 Yhteenveto tutkimuksen empiiristä tuloksista

Kaikista keskijohdon sitoutumisnarratiiveista löytyi sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksia liittyen heidän omaan sitoutumiseensa työvoimanhentämisen jälkeen. Muodostin näistä kokemuksista kaksi tyyppinarratiivia toisen kuvaamaan sitoutumiseen liittyviä positiivisia kokemuksia ja toisen kuvaamaan sitoutumiseen liittyviä negatiivisia kokemuksia. Tyyppinarratiivit ovat keskenään hyvin erilaisia ja ristiriitaisia. ”Muutos on mahdollisuus” -narratiivissa korostuu positiivinen asenne muutosta kohtaan ja se kuvaa kuinka keskijohto on kokenut sitoutumisensa vahvistuneen tai ainakin pysyneen ennallaan työnvoimanhentämisestä huolimatta. ”Epävarmuus rasitteena” -narratiivissa taas

korostuu negatiivisuus muutosta ja työvoimanvähentämistä kohtaan sekä keskijohdon näkemykset siitä, kuinka epävarmuus on vaikuttanut heidän sitoutumiseensa. Narratiiveissa omia kokemuksia ja omaa sitoutumista heijastetaan työvoimanvähentämistä edeltävään aikaan, mutta myös siihen, miltä tulevaisuus henkilöiden mielestä näyttää.

Yleisesti voidaan sanoa, että negatiiviset asiat liittyvät enemmän työvoimanvähentämisprosessiin itseensä ja sen aiheuttamaan epävarmuuteen, ja positiiviset asiat taas liittyivät enemmän prosessin jälkeiseen aikaan ja organisaatiomuutoksen aiheuttamiin asioihin. Koettiin myös, että asiat, jotka ovat tuntuneet työvoimanvähentämisprosessin aikana epä-mukavalta, koetaankin nyt positiivisena. Henkilöt siis kokevat, että heidän asenteensa ovat parantuneet ajan myötä. Epävarmuus kuitenkin painaa yhä jossain määrin, koska toimiala on muuttumassa ja henkilöt tiedostavat, että työvoimaa tullaan tulevaisuudessa vähentämään vielä enemmän.

Kummassakin tyyppinarratiivissa esiintyy kaikkia kolmea teoriaosuudessa esiteltyä sitoutumisen muotoa eli tunnetason sitoutumista, sitoutumista jatkamaan sekä normatiivista sitoutumista. Molemmissa narratiivissa tunnetason sitoutuminen korostuu kuitenkin voimakkaimmin. Sitä tuodaan narratiiveissa esiin niin, että henkilöt kokevat, että he haluavat pysyä organisaatiossa ja he kokevat, että organisaatio on ikään kuin osa heidän identiteettiään. Epävarmuus on kuitenkin aiheuttanut stressiä ja epämukavaa oloa, jonka koetaan heikentäneen sitoutumista. Sitoutuminen jatkamaan näkyy narratiiveissa siten, että korkea ikä koetaan sitouttavana tekijänä ja uudessa organisaatiossa aloittaminen koetaan hankalana. Kuitenkin koetaan myös, että muilla toimialoilla voisi olla mahdollisuuksia työllistyä. Normatiivinen sitoutuminen esiintyy narratiiveissa lojaaliuden korostamisena, mutta henkilöt eivät kuinkaan koe, että heillä olisi velvollisuus pysyä organisaatiossa, jos eivät itse halua. Taulukkoon 5 on tiivistetty tyyppinarratiivien pääpiirteet.

Taulukko 5: Tyyppinarratiivit

Sitoutumisnarratiivi	Keskeiset teemat	Kokemus omasta sitoutumisesta	Asenne muutosta kohtaan
Muutos on mahdollisuus	luottavaisuus, oma asenne, arvostus, historia	vahva	positiivinen
Epävarmuus rasitteena	sitoutuminen työnkuvaan, epäoikeudenmukaisuus, rooliepäselvyys, tulevaisuuden epävarmuus	heikko	negatiivinen

”Muutos on mahdollisuus” -narratiivissa korostuu positiivinen asenne muutokseen ja korostetaan vahvaa sitoutumista organisaatioon. Työvoimanvähentämisen yhteydessä toteutettu muutos on vaikuttanut heidän työnkuviinsa positiivisesti ja he kokevatkin, että mieluinen työnkuva on yksi tärkeimmistä sitouttajista. Itse työvoimanvähennysprosessissa he kokevat, että heille ja heidän sitoutumiselleen on ollut tärkeää myös oikeudenmukaisuus. He ovat pysyneet luottavaisina siitä, että heitä ei irtisanota työvoimanvähentämisen yhteydessä eivätkä he halua itse lähteä oma-aloitteisesti.

Henkilöt kokevat, että heidän sitoutumisensa johtuu siitä, että heillä on pitkä historia yrityksessä, jonka ansiosta yrityksestä on tullut osa heidän omaa identiteettiään. Heitä on kohdeltu hyvin ja he ovat kokeneet, että heitä arvostetaan. Sosiaalisilla suhteilla ja työyhteisöllä on myös suuri sitouttava vaikutus heihin. He kokevat kiitollisuutta ja ovat myös ylpeitä organisaatiosta. He uskovat, että työvoimanvähentäminen ei ole vaikuttanut heidän sitoutumiseensa esimerkiksi sen takia, koska he osaavat suhtautua myönteisesti muutokseen, mutta kokevat myös, että lähteminen organisaatiosta olisi pelottavaa.

”Epävarmuus rasitteena” -narratiivissa korostuu negatiivinen asenne työvoimanvähentämistä kohtaan ja henkilöt kokevat siitä aiheutuneen epävarmuuden vaikuttaneen heihin ja heidän sitoutumiseensa. Epävarmuus on saanut heidät miettimään muita vaihtoehtoja eivätkä he koe uuden työn löytymistä haastavana. He kokevat, että heidän sitoutumiseensa on vaikuttanut se, että he ovat kokeneet ja kokevat yhä epävarmuutta omasta asemastaan

ja työpaikkansa säilymisestä tulevaisuudessa. Henkilöt kokivat olevansa vahvasti sitoutuneita erityisesti työnkuvaansa eivätkä niinkään organisaatioon. He kokevat, että jos heille ei oltaisi tarjottu heille mieluista työnkuvaa he olisivat saattaneet lähteä organisaatiosta. He ovat myös kokeneet työvoimanvähentämisen jälkeisen uuden roolinsa epäselvänä, ja kokevat, että se on vaikuttanut heihin ja heidän sitoutumiseensa ja he kokevat, että työvoimanvähentämisen myötä heistä olisi tuntunut helpommalta lähteä organisaatiosta kuin ennen työvoimanvähentämistä. Lisäksi he nostavat esiin kokemuksen epäoikeudenmukaisuudesta, mikä on aiheutunut lähteneiden työntekijöiden kohtelusta tai puutteellisesta viestinnästä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimuksen keskeiset johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata, millaiseksi keskijohtoon kuuluvat selviytyjät kokevat oman sitoutumisensa organisaatioon työvoimanvähentämisen yhteydessä. Tutkimuksessa ennakko-oletuksena oli, että työvoimanvähentäminen vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen ja tämän uskottiin heijastuvan myös sitoutumisnarratiiveista. Haastattelin tutkimusta varten kuutta keskijohtoon kuuluvaa henkilöä narratiivisin menetelmin heidän kokemuksistaan sitoutumiseensa liittyen. Tutkimuksen tuloksena muodostin kaksi erilaista sitoutumisnarratiivia, jotka kuvaavat henkilöiden ristiriitaisia tunteita heidän sitoutumisestaan. Näitä sitoutumisnarratiiveja käytän tutkimuskysymyksiin vastaamisessa.

Digitalisaation myötä pankkialalla on tapahtunut suuria muutoksia ja pankkialan uskotaan kokevan suuria muutoksia edelleen. Yksi merkittävä digitalisaation vaikutus on palveluiden siirtyminen verkkoon, joka vaikuttaa työntekemiseen sekä konttorissa tarvittavien työntekijöiden määrään. Toimialan murroksen takia pienempiä konttoreita on suljettu ja pankeissa on jo jouduttu vähentämään työntekijöitä ja tulevaisuudessa todennäköisesti vähennetään konttoreita vielä lisää. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa oli toteutettu vuoden aikana yhteistoimintaneuvottelut, joiden tarkoituksena oli vähentää työvoimaa. Työvoimanvähennyksen yhteydessä toteutettiin myös suuri organisaatiomuutos, joka muokkasi työntekijöiden työnkuvia. Tämän työvoimanvähennysprosessin aikana organisaatiosta lähti oma-aloitteisesti työntekijöitä, mikä narratiivien perusteella koettiin siinä mielessä rauhoittavana, että haastateltavat pystyivät luottamaan siihen, ettei heitä jouduttaisi irtisanomaan. Heidän ei myöskään tarvinnut irtisanoa omia alaisiaan. Useimmilla haastateltavista oli jo pitkä työhistoria organisaatiossa ja sen myötä myös kokemusta työvoimanvähentämisestä.

Tutkimuksen tuloksena esitellyt tyyppinarratiivit olivat yhdistelmiä keskijohdon omista narratiiveista. Keskijohdon narratiiveissa esiintyi paljon ristiriitaisia tunteita. Jokaisessa keskijohdon narratiivissa oli tunnistettavissa sekä ”muutos on mahdollisuus” kuin myös

”epävarmuus rasitteena” -narratiivi. Nämä kaksi täysin erilaista tyyppinarratiivia pystyivät ikään kuin elämään rinta rinnan, mikä kuvastaa keskijohdon omien tuntemusten ristiriitaisuutta. Haastatteluissa syntyneitä narratiiveja ei voida jaotella suoraan ”muutos on mahdollisuus” tai ”epävarmuus rasitteena” - narratiiveihin, vaikka jotkin narratiivit saattoivatkin olla jossain määrin enemmän toisen tyyppinarratiivin mukainen kuin toisen. Sen lisäksi, että nämä tyyppinarratiivit ovat keskenään ristiriitaisia, olivat myös keskijohdon haastatteluissa syntyneet narratiivit keskenään joissain määrin ristiriitaisia, sillä henkilöt kokivat asioita eri tavoin. Nämä ristiriitaisuudet kuvaavat hyvin sitä, kuinka monimutkainen ilmiö organisaatioon sitoutuminen on ja kuinka monenlaisia tunteita asiaan liittyy.

Keskijohdon näkemyksiin omasta sitoutumisestaan on tutkimuksen tulosten mukaan vaikuttanut henkilön ikä, henkilökohtainen elämäntilanne, historia yrityksessä, esimiesasema, oma asenne sekä työnkuva. Narratiivien perusteella keskijohtoa yhdistää se, että keskijohto kokee itse olevansa sitoutunut erityisesti työnkuvaansa. Haastateltavat eivät suunnittele lähtevänsä oma-aloitteisesti organisaatiosta lähiaikoina ja tuovat narratiiveissaan esiin sitä, että he kokevat olevansa sitoutuneita. He kuitenkin tiedostavat, että tulevaisuudessa tulee lisää työvoimanvähennyksiä, joiden takia he saattavat jossain vaiheessa menettää työnsä. Vaikkakaan he eivät koe, että heidän tarvitsisi pelätä tällaista tilannetta jo etukäteen, he ovat tehneet itselleen varasuunnitelmia tällaisen tilanteen varalle.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on esitelty kolme sitoutumisen muotoa: tunnetason sitoutumien, sitoutuminen jatkamaan ja normatiivinen sitoutuminen. Nämä sitoutumisen muodot voivat esiintyä yhtä aikaa eivätkö ole toisiaan poissulkevia, vaan ne ovat sitoutumisen osatekijöitä (Meyer & Allen, 1991). Tämän tutkimuksen tulokset tukevat myös tätä käsitystä, sillä keskijohdon sitoutumisnarratiiveissa esiintyy viitteitä kaikista näistä kolmesta sitoutumisen muodosta, mutta narratiiveissa kuitenkin korostuu selkeimmin tunnetason sitoutuminen. Keskijohdon sitoutumisessa korostuu tunnetason sitoutuminen erityisesti siinä, että he ilmaiset selvästi, kuinka he haluavat olla organisaatiossa eivätkä vaikeuksista huolimatta halua lähteä. Sitoutuminen jatkamaan näkyy vahvimmin siinä, että henkilöt pelkäävät, ettei heillä ole enää mahdollisuuksia työllistyä muualla ikänsä takia. Lisäksi he eivät halua nähdä vaivaa siinä, että joutuisivat opettelemaan uuden organisaation toimintatavat ja rakentamaan sosiaaliset verkostot uudestaan. Normatiivinen sitoutuminen näkyy eniten lojaaliuden korostamisessa. Lojaalius näkyy siinä, että

henkilöt ovat sitä mieltä, että jos he lähtisivät itse tai menettäisivät työpaikkansa, heistä tuntuisi vääraltä hakeutua toiseen pankkiin. Siinä tapauksessa, jos he lähtisivät organisaatiosta, he haluaisivat työllistyä jollekin muulle toimialalle. Tunnetason sitoutuminen korostuu myös näkemyksissä siitä, mikä on heikentänyt sitoutumista. Työvoimanvähentämisellä ei nähdä olleen yhtä suurta heikentävää vaikutusta sitoutumiseen jatkamaan tai normatiiviseen sitoutumiseen, vaan työvoimanvähentämisen negatiiviset vaikutukset kohdistuvat lähinnä tunnetason sitoutumiseen.

Keskijohdon narratiiveissa työn muutoksia korostettiin ja keskijohto koki niillä olleen suuri merkitys heidän sitoutumiseensa. Narratiivien perusteella keskijohto on kokenut, että työnmuutokset ovat olleet positiivisia ja joissain narratiiveissa tuodaan esiin ajatus, että työnmuutosten vuoksi heidän tunnetason sitoutuminen on saattanut jopa parantua. Tämä tukee aikaisempaa tutkimusta, jonka mukaan tunnetason sitoutuminen todennäköisesti kasvaa, jos irtisanomiset muuttavat työntekijöiden päivittäistä työtä positiivisesti (Lee & Corbett, 2006). Kuitenkaan kaikki keskijohtoon kuuluvista eivät huomanneet muutosta omassa sitoutumisessaan, vaikka positiivisia muutoksia työssä pystyttiinkin tunnistamaan.

Työnkuvan merkitys sitoutumiseen on hyvin korostunut sekä niissä narratiiveissa, joissa koetaan, että epävarmuus on vaikuttanut negatiivisesti sitoutumiseen sekä niissä, joissa muutos koetaan positiivisena. Thomasin ja Dunkerleyn (1999, 167) tutkimuksen mukaan organisaatiomuutoksen jälkeen keskijohdon sitoutuminen kohdistuu suurimmaksi osaksi tehtävään eikä organisaatioon. Tämä tutkimuksen perusteella työtehtävään sitoutuminen on merkittävää, mutta henkilöt eivät kuitenkaan itse välttämättä tunnista työvoimanvähentämisellä olleen tällaista vaikutusta. Henkilöt kokivat olevansa sitoutuneita työtehtävän lisäksi myös organisaatioon eivätkä tuo esiin, että kokisivat työtehtävään sitoutumisen vahvistuneen työvoimanvähentämisen myötä.

Narratiiveissa tuotiin esiin, sitä kuinka työvoimanvähentämistä seurannut muutos työtehtävissä oli aiheuttanut aluksi työroolin epäselvyyttä. Yousefin (2002) tutkimuksen mukaan työroolin epäselvyys vaikuttaa suoraan ja negatiivisesti tunnetason sitoutumiseen ja normatiiviseen sitoutumiseen. Keskijohtoon kuuluvat henkilöt myös pystyivät tunnistamaan itse kyseisen vaikutuksen, mutta kokivat, että epäselvyydestä oltiin nyt jo päästy ja

työnkuvassa tapahtuneet muutokset koettiin näin jälkikäteen positiiviseksi ja ne ovat voineet vaikuttaa positiivisesti myös sitoutumiseen.

Kokemus irtisanomisten oikeudenmukaisuudesta heijastui narratiiveihin esimerkiksi siinä, kuinka keskijohdolle oli tärkeää, että jos he joutuvat itse irtisanomaan alaisiaan, että se tehdään oikeudenmukaisin perustein. Oikeudenmukaisuudella on ollut iso merkitys heille niin työvoimanvähentämisprosessin kuin koko työuran ajan. He kokevat, että yritys on antanut heille paljon ja kohdellut heitä niin hyvin, että ovat valmiita antamaan ”anteeksi” työvoimanvähentämisprosessin aiheuttaman epämukavuuden. Myös omaa sitoutumista perusteltiin sillä, että henkilö koki, että häntä on aina yrityksen aikaisemmissakin työvoimanvähentämisprosesseissa kohdeltu hyvin ja oikeudenmukaisesti.

Erityisesti narratiiveissa, joissa korostuu epävarmuus, korostuu myös ajatus siitä, kuinka yritys ei pidä hyvistä työntekijöistä riittävästi kiinni ja kuinka yrityksen menestyminen ei ole heistä riippuvainen. Tämä havainto tukee Thomasin ja Dunkerleyn (1999, 167) tutkimusta, jonka mukaan organisaatiomuutoksen jälkeen keskijohto kokee, että organisaatio ei välitä heistä ja että organisaatio ei pidä heitä korvaamattomina. Kulttuuri ja ilmapiiri nähtiin merkittävänä siitä syystä, että niiden ansiosta oltiin jaksettu muutoksen keskellä ja ne olivat tuoneet positiivisuutta arkeen. Sosiaaliset suhteet ja verkostot nähtiin myös sitouttavana tekijänä mm. sillä uusien sosiaalisten suhteiden rakentaminen koettiin vaivalloiseksi. Epävarmuuden ilmapiiri kuitenkin narratiivien perusteella koettiin heikentävän sitoutumista eli tutkimus tukee Soran ym. (2009) havaintoa siitä, että epävarmuuden ilmapiirillä on negatiivinen vaikutus sitoutumiseen.

Luthansin ja Sommerin (1999) tutkimuksen mukaan esimiehet ja työntekijät reagoivat eri tavoin irtisanomisiin ja esimiehillä sitoutuminen säilyy korkeampana. Narratiivien perusteella keskijohto tuntuu ymmärtävän työvoimanvähentämisen tarpeen ja he kokevat, että sen myötä heidän sitoutumisensa ei ole kärsinyt niin paljoa kuin olisi voinut. He kokevat, että esimiesasema auttaa heitä myös ymmärtämään tilannetta paremmin ja sen takia osaatvat suhtautua siihen paremmin. He pystyvät kuitenkin tunnistamaan sitoutumiseensa vaikuttaneita niin negatiivisia kuin positiivisiakin asioita. Narratiiveissa nousee esiin myös se, kuinka esimiehet ovat huolissaan omista alaisistaan ja heidän jaksamisestaan eli keskijohto itse kokee, että heidän roolinsa on vaikuttanut siihen, miten he ovat reagoineet.

Vaikka keskijohtoon kuuluvat henkilöt ovatkin irtisanomisten selviytyjiä, he ovat myös mukana irtisanomisten toteuttamisessa, päättävät kuka lähtee, toteuttavat irtisanomisstrategiaa ja johtavat irtisanomisten jälkeistä organisaatiota. Keskijohtoon kuuluvat henkilöt ovat siis sekä muutoksen vastaanottajia että myös toteuttajia. (Balogun & Johnson, 2004; Dewitt ym., 2003, 32.) Tämä ristiriitainen asema näkyy myös narratiiveissa. Yhtäältä henkilöistä tuntuu pahalta, että joutuvat miettimään kenet irtisanoisi ja kokevat olevansa vastuussa irtisanottavista, mutta toisaalta myös näkevät sen tarpeellisenä. Samaan aikaan henkilöt pelkäävät myös oman asemansa puolesta. Dewittin ym. (2003, 36) mukaan se, miten henkilö kokee asemansa irtisanomisten toimeenpanijana, riippuu yhtäältä siitä, kuinka paljon hänelle annetaan määräysvaltaa ja toisaalta siitä, kuinka paljon hän on halukas ottamaan sitä. Dewittin ym. (2003, 39–40) mukaan, jos henkilö on halukas ottamaan vastuuta irtisanomispäätöksistä ja irtisanomisten toteutuksesta ja hänelle myös annetaan vastuuta, he saattavat kokea syyllisyyttä, mutta yleisesti he kokevat vähemmän negatiivisia tunteita kuin muissa irtisanomistilanteissa. Lisäksi heidän tunnetason sitoutumisensa on suhteellisen korkea, koska he kokevat, että organisaatio arvostaa heidän panostaan. Tässä tutkimuksessa keskijohdon narratiiveissa tuotiin esiin sitä, että keskijohto kokee sen tärkeäksi, että he pääsevät olemaan vastuussa alaisiinsa liittyvissä päätöksissä ja erityisesti heille oli tärkeää, että alaisia kohdellaan oikeudenmukaisesti, jotta he voivat itse olla tyytyväisiä omiin päätöksiin.

Narratiiveissa tuodaan esille, että työvoimavähentäminen on vaikuttanut sitoutumiseen varsinkin epävarmuuden takia ja aiheuttanut myös hieman pelontunteita. Keskijohto koki sen helpottavana, kun huomasi, että oma-aloitteisesti on niin paljon lähtijöitä, ettei omasta tulevaisuudesta tarvitse olla kovin huolissaan, vaikkakin he samalla kokivat sen epämieluisaksi, että heidän kollegansa lähtivät organisaatiosta. Selviytyjän kokema kontrolli nousi narratiiveista esiin, sillä moni koki sen positiivisena ja sitoutumisensa kannalta merkittävänä, että oli saanut itse vaikuttaa uuteen rooliinsa. He myös kokivat, että heidän mielipiteitään oltiin kuunneltu.

Nämä tekijät ovat yhtenäisiä myös aikaisempien tutkimusten kanssa, missä oltiin havaittu että mm. kokemus siitä, että irtisanomiset on hoidettu epäoikeudenmukaisesti, selviytyjien psykologinen läheisyys irtisanottuihin tai korkea uhka tulevaisuuden irtisanomisiin vaikuttavat selviytyjien reaktioihin (Brockner ym., 2004) ja että irtisanomisten ja sitou-

tumisen suhteeseen vaikuttaa esimerkiksi kokemus irtisanomisten oikeudenmukaisuudesta, kulttuuri, työilmapiiri, työntekijän asema organisaatiossa, vähennysten laajuus ja selviytyjän kokema kontrolli (Datta ym., 2010).

Narratiivien perusteella voidaan sanoa, että keskijohdon kokemukset työvoimanvähentämisestä ja omasta sitoutumisestaan ovat muuttuneet ajan myötä. Tämä tukee Allenin ym. (2001) havaintoa siitä, että työntekijöiden asenteet ovat negatiivisempia juuri irtisanomisten jälkeen kuin vuosi myöhemmin, jolloin ne voivat palata entiselle tasolleen. Allenin ym. (2001) tutkimuksen mukaan kuitenkin sitoutuminen on matalammalla tasolla myös vuosi irtisanomisten jälkeen kuin, mitä se on ollut ennen irtisanomisia. Keskijohdon narratiiveissa tuodaan esiin, kuinka jälkikäteen muutos koetaan positiivisempänä kuin, miten se on koettu juuri työvoimanvähentämisprosessin keskellä ja heti sen jälkeen. Henkilöt eivät itse tunnista työvoimanvähentämiselle enää olevan sitoutumista heikentävää vaikutusta. Kuitenkin narratiiveissa esiintyy myös ajatus, siitä että työvoimanvähentäminen on herättänyt henkilöt ajattelemaan tulevaisuuttaan ja muita mahdollisia ura vaihtoehtoja. Voidaankin siis ajatella, että työvoimanvähentäminen on heikentänyt sitoutumista hetkelisesti, mutta kuitenkin ajan myötä keskijohto kokee sen palautuneen ainakin osittain. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida suoraan sanoa onko sitoutuminen heikentynyt vai vahvistunut, mutta pystytään toteamaan, että keskijohto itse kokee, että se on muuttunut prosessin eri vaiheissa. Keskijohto itse uskoo, että heidän vahva sitoutumisensa ennen työvoimanvähentämistä on vaikuttanut siihen, ettei sitoutuminen ole heikentynyt.

5.2 Tutkimuksen merkitys tieteelliselle keskustelulle

Irtisanomisia ja organisaatioon sitoutumista on tutkittu paljon, mutta aikaisempi tutkimus on lähinnä rajoittunut eri tekijöiden suhteiden mittaamiseen. Tämä tutkimus luo uutta tietoa siitä, miten keskijohtoon kuuluvat selviytyjät kokevat työvoimanvähentämisen. Lisäksi tämä tutkimus tarjoaa uutta tietoa siitä, mitä tekijöitä keskijohtoon kuuluvat henkilöt osaavat tunnistaa ja mitä he kokevat merkityksellisiksi omaan sitoutumiseensa liittyen. Koska aikaisemmissa tutkimuksissa on tunnistettu, että keskijohdon reaktiot työvoimanvähentämiseen eroavat työntekijöiden reaktioista (ks. esim. Luthans & Sommer, 1999), tämä tutkimus lisää ymmärrystä erityisesti keskijohdon sitoutumisesta. Tämä tutkimus

myös lisää tietoa siitä, mitä työvoimanvähentämisprosessin jälkeen sitoutumiselle tapahtuu.

Tämä tutkimus antaa uutta ymmärrystä sekä henkilöstöjohtamisen että muutosjohtamisen tutkimuskeskusteluun. Aikaisemmissa selviytyjien sitoutumista tutkineissa tutkimuksissa on saatu monia keskenään ristiriitaisia tuloksia ja tämä tutkimus osaltaan selittää, miksi tulokset ovat olleet niin ristiriitaisia. Tämä tutkimuksen tulokset osoittavat, että organisaatioon sitoutuminen on hyvin monimutkainen ilmiö. Useiden aikaisempien tutkimustuloksien perusteella työvoimanvähentäminen ja irtisanomiset heikentävät sitoutumista. Tämänkin tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työvoimanvähentämisellä on vaikutusta selviytyjien organisaatioon sitoutumiseen, mutta keskijohdon kokemusten perusteella vaikutus ei ole ollut pelkästään heikentävä. Positiivisia vaikutuksia ovat havainneet aikaisemmissa tutkimuksissa myös esimerkiksi Lee ja Corbett (2006) sekä Bergström ja Arman (2017). Bergströmin ja Armanin (2017) tutkimuksen mukaan se, että työvoimanvähennys tapahtuu vapaaehtoisilla lähtemisillä, voi vaikuttaa positiivisesti jäljelle jäävien työntekijöiden sitoutumiseen. Tämä tutkimus kuitenkin korostaa ristiriitaisia tunteita, joita työvoimanvähentämiseen liittyy. Tässä tutkimuksessa, vaikka työvoimanvähentäminen tapahtui vapaaehtoisten lähtemisten kautta, keskijohto kuitenkin koki epävarmuutta sekä tunnisti työvoimanvähentämisellä olleen myös negatiivisia vaikutuksia sitoutumiseensa.

Se, ettei vaikutus ollut kuitenkaan pelkästään negatiivinen voi johtua useasta eri asiasta kuten siitä, että sitoutumista tarkasteltiin huomattavan ajan työvoimanvähentämisen jälkeen. Kuten Allen ym. (2001) havaitsivat, työntekijöiden asenteet eivät ole enää yhtä negatiivisia vuosi irtisanomisten jälkeen, kuin ne olivat juuri irtisanomisten päätyttyä. Se, että työvoimanvähentämisen ei koeta vaikuttaneen pelkästään negatiivisesti saattaa johtua myös siitä, että keskijohto ei reagoi työvoimanvähentämiseen yhtä voimakkaasti kuin työntekijät yleisesti kuten Luthansin ja Sommerin (1999) tutkimuksen tulokset osoittavat. Tämä tutkimus tukeekin Luthansin ja Sommerin (1999) aikaisempaa tutkimusta siitä, että työvoimanvähentämisen vaikutukset ovat erilaiset, kun tarkastellaan keskijohtoa, kun jos tarkasteltaisiin työntekijöitä. Tässä tutkimuksessa keskijohto kokee oman asemansa merkityksellisenä siinä, miten ovat reagoineet työvoimanvähentämiseen. Vaikutuksia sitoutumiseen on kuitenkin tunnistettavissa.

Monissa tutkimuksissa on tunnistettu eri tekijöitä, joilla on joko sitoutumista heikentäviä tai vahvistavia vaikutuksia. Tämä tutkimus luo lisää tietoa siitä, kuinka keskijohto tunnistaa näitä tekijöitä itse ja mitkä ovat heidän kokemustensa mukaan merkityksellisimpiä. Yksi keskijohdon merkitykselliseksi kokema tekijä oli työnkuva. Tämä tukeekin Leen ja Corbettin (2006) tutkimusta, jonka mukaan päivittäisen työn positiivinen muutos voi vahvistaa tunnetason sitoutumista työvoimanvähentämisestä huolimatta. Tämä tutkimus myös tukee näkemystä siitä, että sitoutuminen voi muuttaa muotoaan eikä pelkästään vain heikenny tai vahvistu työvoiman vähentämisen yhteydessä (ks. esim. Travaglione & Cross, 2006). Tutkimusten tulokset voivatkin riippua siitä, mistä näkökulmasta sitoutumista tutkitaan. Jos tutkitaan sitoutumista heikentäviä vaikutuksia, niitä voidaan löytää ja tutkimuksissa voidaan todeta, että sitoutuminen laskee työvoimanvähentämisen yhteydessä. Jos taas tutkitaan sitoutumiseen positiivisesti vaikuttavia asioita, voidaan taas todeta, että sellaisia pystytään tunnistaa ja näin vetää johtopäätös, että sitoutuminen vahvistuu.

5.3 Tutkimuksen käytännön merkitys

Tutkimuksellani on merkitystä tieteellisen tutkimuskeskustelun lisäksi myös käytännön liikkeenjohdolle. Monilla aloilla vähennetään jatkuvasti työvoimaa ja jotta työvoimanvähentämisellä päästäisiin asetettuihin tavoitteisiin, työntekijöiden reaktiot olisi hyvä ottaa huomioon (ks. esim. Datta ym., 2010; Tsai & Yen, 2008). Työntekijöiden vapaaehtoinen vaihtuvuus aiheuttaa yritykselle kuluja ja erityisesti työvoimanvähentämisen yhteydessä olisi tärkeää, että yritykset pystyisivät pitää hyvät työntekijät yrityksessä (ks. esim. Meyer & Allen, 1997, 83). Keskijohdolla on myös tärkeä rooli yrityksessä niin työvoimanvähentämisen aikana kuin sen jälkeenkin (ks. esim. Huy, 2002). Tämä tutkimus pyrkiikin vastaamaan näihin käytännön haasteisiin lisäämällä näkemystä keskijohdon sitoutumisesta erityisesti työvoimanvähentämisen yhteydessä. Aikaisempaan tutkimukseen verrattuna tämä tutkimus korostaa selviytyjien omia kokemuksia ja näkemyksiä sitoutumisestaan. Tutkimuksen tulosten avulla voidaan paremmin ymmärtää, kuinka keskijohto itse kokee oman sitoutumisensa työvoimanvähentämisen yhteydessä. Keskijohdon kokemusten avulla yrityksen johto tai HR toimihenkilöt voivat paremmin kiinnittää huomiota sellaisiin asioihin työvoimanvähentämisprosesseissa, jotka tukevat keskijohdon sitoutumista. Tutkimuksessa esitellyt kokemukset ja tunteet ovat subjektiivisia, mutta eivät liity

pelkästään kohdeyritykseen, vaan ovat yleismaailmallisia, ja voivat esiintyä myös toisenlaisissa konteksteissa. Tutkimuksen tuloksista voi siis olla apua myös muissa yrityksissä ja toimialoilla, joissa vähennetään työvoimaa.

Tutkimuksen tulosten perusteella yrityksissä olisi tärkeää kiinnittää huomiota työvoimavähentämisen yhteydessä erityisesti oikeudenmukaisuuteen, arvostuksen tunteen luomiseen ja epävarmuuden tunteen vähentämiseen. Oikeudenmukaisuus näkyy siinä, kuinka he kokevat, että heitä itseään kohdellaan. Lisäksi on kuitenkin myös tärkeää, kuinka he kokevat, että heidän kollegoitansa ja alaisiaan kohdellaan. Keskijohdon sitoutumiselle myös aikaisemmat kokemukset ovat merkittäviä siinä, kuinka he kokevat oman sitoutumisensa. Tästä syystä olisikin tärkeää, että yritys kohtelee henkilöitä myös jo ennen työvoimavähentämisprosessia oikeudenmukaisesti ja arvostaen ja pyrkii vahvistamaan keskijohdon sitoutumista. Merkittäviä sitoutumista heikentäväksi koettuja asioita oli työroolin epäselkeys työvoimavähentämisen jälkeen sekä epävarmuus omasta asemasta ja osaamisesta tulevaisuudessa. Tutkimuksen perusteella yritysten olisi hyvä kiinnittää tomissaan huomiota näihin asioihin, jotta selviytyjien sitoutuminen ei heikkenisi niin, että he päättäisivät vaihtaa organisaatiota. Yritys voisi esimerkiksi korostaa tulevaisuuden mahdollisuuksia työntekijöille, jotta selviytyjät eivät kokisi omaa asemaansa niin epävarmaksi ja miettiä roolituksia tarkemmin ennen varsinaista muutosta.

Tutkimuksen tuloksena esitelty sitoutumisnarratiivit kuvaavat kahta vastakkaista tapaa kokea oma sitoutuminen ja ikään kuin kahta saman aikaista todellisuutta. Ne antavat kuvan, mihin voidaan panostaa, jotta saadaan positiivinen vaikutus keskijohdon sitoutumiseen sekä mihin kannattaa panostaa, jotta negatiiviset vaikutukset keskijohdon sitoutumiseen mininoitaisiin. Meyerin ja Allenin (1997, 67) mukaan johtamistoimilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen, mutta joissain tapauksissa sama toiminto saattaa tuottaa erilaista sitoutumista riippuen siitä, miten toimet koetaan. Tutkimuksen tuloksista voidaankin huomata, kuinka työvoimavähentämiseen liittyneet toimet on koettu eri tavoin. Tutkimuksen tuloksena esitelty sitoutumisnarratiivit kuvaavatkin ristiriitaisia kokemuksia ja kahta samanaikaista todellisuutta. Tämän tutkimuksen myötä ymmärretään enemmän sitä, kuinka ristiriitaisia kokemuksia työvoimavähentämiseen liittyy. Tätä voidaan hyödyntää käytännössä, kun suunnitellaan työvoimavähentämisprosessia ja halutaan ennakoida mahdollisia reaktioita niihin.

Yksi käytännön kannalta merkittävä tulos on se, että keskijohto kokee työnkuvansa olevan hyvin merkityksellinen oman sitoutumisensa kannalta. Tämä on jollekin sitoutumista parantava asia, sillä he haluavat sitoutua yritykseen, jossa he saavat tehdä itselleen mieluista työtä. Toisille taas mieluinen työnkuva on sitoutumista organisaatioon heikentävä asia, sillä sitoutuminen kohdistuu vahvemmin työnkuvaan kuin organisaatioon. Tällöin, jos yritys pakottaisi henkilön vaihtamaan työnkuvansa epämieluisammaksi, hän etsisi itselleen mieluista työtä muualta. Tämä tulos voi olla käytännössä merkittävä siinä, että yrityksessä voidaan kiinnittää tähän huomiota ja pyrkiä siihen, että vahva sitoutuminen työnkuvaan hyödyttää organisaatiota eikä vähentäisi organisaatioon kohdistuvaa sitoutumista ja näin vaikuttaisi yritykseen negatiivisesti.

5.4 Tutkimuksen rajoitteet ja luotettavuuden arviointi

Aikaisempien tutkimuksien mukaan vaikuttaa siltä, että irtisanomisiin saatetaan reagoida ensin negatiivisesti, mutta totuttelun jälkeen saattaa ilmetä positiivisia kokemuksia (Allen ym., 2001). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan olla tutkittu sitä, kuinka selviytyjien reaktiot muuttuvat ajan myötä, vaan tässä tutkimuksessa haastattelut on toteutettu yhden kerran ja henkilöiden narratiivit kuvaavat sen hetkistä näkemystä. Vaikka narratiiveissa pohditaankin myös työvoimavähentämisprosessin aikaisia ja sitä edeltäviä kokemuksia, kokemukset ovat riippuvaisia nykyhetkestä. Ne olisivat voineet olla erilaiset, jos henkilöitä oltaisiin pyydetty kertomaan niistä aikaisemmin tai myöhemmin. Henkilöiden muistikuvat ovat saattaneet ajan myötä muuttua, minkä takia haastatteluiden ajankohta on voinut vaikuttaa myös narratiiveihin.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin käytetään usein käsitteitä reliabiliteetti ja validiteetti. Validiteetti viittaa siihen, onnistutaanko tutkimuksessa tutkimaan juuri sitä ilmiötä, jota sen on tarkoituskin tutkia (Gummesson, 2000, 185). Validius liittyy siis tutkimuksessa käytettyihin mittareihin ja tutkimusmenetelmiin ja niitten kykyyn mitata juuri sitä mitä on tarkoitus mitata (Hirsjärvi ym., 2009, 231). Validiteetti tarkastelee tutkimuksen tulosten ja päättelyketjun tarkkuutta, pätevyyttä, oikeellisuutta ja perusteltavuutta. (Erikson & Kovalainen, 2008, 292.) Validiteetin käsite voidaan jakaa sisäiseen validiteettiin ja ulkoiseen validiteettiin. Ulkoinen validiteetti viittaa tulkinnan yleistettävyyteen tutki-

muksen ulkopuolelle ja sisäinen validiteetti tulkinnan sisäiseen loogisuuteen ja johdonmukaisuuteen. (Koskinen ym., 2005, 254.) Reliabiliteetti taas tarkoittaa sitä, että ovatko tutkimus ja saadut tutkimustulokset toistettavissa (Eriksson & Kovalainen, 2008, 292). Reliaabelius viittaa kykyyn antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen reliaabelius voidaan todeta esimerkiksi, jos kaksi tutkijaa päätyvät samaan tulokseen tai jos samaa henkilöä tutkitaan useampaan kertaan ja saadaan sama tulos. (Hirsjärvi ym., 2009, 231.)

Reliaabelius ja validius liitetään usein kvantitatiiviseen tutkimukseen ja kvalitatiivisen tutkimuksen tarkastelu näiden käsitteiden avulla saattaa olla hankalaa, koska ihmisiä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia, joten tulokset eivät ole täysin toistettavissa (Hirsjärvi ym., 2009, 232). Reliaabeliuden käsitteeseen kuuluu ajatus siitä, että tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos. Ihminen kuitenkin usein muuttuu ajassa, joten tästä reliaabeliuden kriteeristä on luovuttu, kun kyseessä on muuttuvat ominaisuudet. Reliaabeliutta voidaan myös ajatella tarkasteltavan sen kautta, että kaksi arvioitsijaa päätyy samanlaiseen tulokseen. Kuitenkin jokainen tutkija tekee omat tulkintansa omien kokemustensa perusteella, joten tulokset eivät välttämättä ole samat. Reliaabeliuden määritelmä, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos, taas on ongelmallinen sen takia, että ihmisten käyttäytyminen riippuu kontekstista ja vaihtelee ajan ja paikan mukaan (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 186.)

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 140) toteavat, että laadullista tutkimusta pitää arvioida kokonaisuutena, ja erityisesti johdonmukaisuus on tärkeää. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei kuitenkaan ole olemassa minkäänlaisia yksiselitteisiä ohjeita. Tarkkuutta tarvitaan kaikkien tutkimuksen vaiheiden kuvaamisessa. Tutkijan on kerrottava aineiston tuottamisen olosuhteet selvästi ja totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi ym., 2009, 232.) Tutkijan on aina annettava riittävästi ja yksityiskohtaisesti tietoa siitä, miten tutkimus on tehty, jotta lukijat voivat arvioida tutkimuksen tuloksia (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 141). Voidaankin sanoa, että erityisesti laadullisessa tutkimuksessa validiudella viitataan tutkimusraportin ja kuvauksen oikeellisuuteen, kun taas määrällisessä tutkimuksessa validiudella yleensä viitataan tutkimustulosten totuudenmukaisuuteen ja varmuuteen. (Eriksson & Kovalainen, 2008.) Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimusprosessia mahdollisimman totuudenmukaisesti ja tarkasti. Tutkimuksen tuloksissa olen pyrkinyt käyttämään paljon sitaatteja osoittaakseni, miten olen tulkinnut aineistoa ja mistä olen vetänyt johtopäätökset.

Narratiivinen tutkimus perustuu sekä haastateltavan sekä tutkijan tulkinnalle eli kyseessä ei ole objektiivinen totuus, vaan jonkin näkökulman tuottama versio, jolloin luotettavuuden arviointi on haasteellista. (Eriksson & Kovalainen, 2008.) Narratiivisen tutkimuksen reliabiliteettia, validiteettia sekä eettisyyttä ei voida täysin tarkastella samoilla kriteereillä kuin muita tutkimuksia. (Riessman, 2008, 191.) Narratiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetilla tarkoitetaan aineiston ja aineiston käsittelyn luotettavuutta ja validiteetilla aineiston analysoinnin vahvuutta, jolloin tutkimusprosessin läpinäkyvyys on erityisen tärkeää (Polkinghorne, 1988, 176). Validiteettia voi parantaa analyttinen tarina, jonka tutkija muodostaa, yhdistää aineiston osia ja muuttaa ne teoreettisesti yhtenäisiksi ja merkityksellisiksi. Sen sijaan, että tutkija yrittäisi löytää yhtenäisyyttä yksilöiden tarinoista, tutkija voi myös etsiä samanaikaisia todellisuuksia. (Riessman, 2008, 191.) Tutkimuksen validiteettia voidaan perustella tarkasti esittämällä aineistonkeruuprosessi ja aineiston käsittely (Riessman, 2008, 193). Tässä tutkimuksessa reliabiliteetti on pyritty varmistaa käsittelemällä ja analysoimalla aineistoa huolellisesti ja systemaattisesti. Sekä aineiston hankinta että sen käsittely ja analysointiprosessi on myös kuvattu mahdollisimman tarkasti. Validiteetti on pyritty varmistaa tulosten perusteellisella analysoinnilla. Analyysiin on kuullut useampi eri vaihe, jotta pystyin perehtymään aineistoon perusteellisesti.

Narratiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella myös englanninkielisen termin *trustworthiness* kautta, mikä voikin olla perustellumpaa kuin totuuden tavoittelun näkökulmasta tarkastelu (Eriksson & Kovalainen, 2008, 294; Riessmann, 1993, 65). Reliabiliteetti ja validiteetti käsitteiden lisäksi mm. Riessman (1993, 65–68) on esittänyt neljä luotettavuuden kriteeriä, joiden kautta laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella. Ne ovat tutkimuksen vakuuttavuus, johdonmukaisuus, käytännön merkitys ja mahdollisuudet jatkotutkimukselle. Tutkimuksen vakuuttavuus tarkoittaa tulkinnan uskottavuutta ja perusteltavuutta ja tutkimuksen johdonmukaisuus tarkoittaa tulkinnan ei-sattumanvaraisuutta, loogisuutta ja yhteneväisyyttä. Tutkimuksessa olen pyrkinyt vakuuttavuuteen tutustumalla laajasti aiheeseen liittyvään tutkimuskirjallisuuteen ja hyödyntänyt aikaisempaa tutkimuskirjallisuutta tutkimuksen tulosten ja johtopäätösten muodostamisessa. Olen asemoinut tutkimuksen osaksi tieteellistä keskustelua. Aineisto on analysoitu systemaattisesti ja analysointi on kuvattu mahdollisimman tarkasti ja näin pyrkinyt johdonmukaisuuteen.

Narratiivi ei ole yksikertaisesti tosiasiallinen raportti tapahtumasta, vaan yksi kuvaus kerrottuna näkökulmasta, joka pyrkii saamaan muut näkemään tapahtuman samalla tavalla (Riessman, 2008, 187). Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt osoittamaan päättelyäni narratiiveista poimittujen sitaattien avulla ja tuonut esiin, että tutkimuksen kohteena on ollut subjektiiviset kokemukset objektiivisten totuuksien sijaan. Olen myös pyrkinyt tekemään johtopäätökset tämän mukaisesti. Luotettavuuden kannalta on ollut myös oleellista, että olen esittänyt aineistosta poimittuja sitaatteja, joiden avulla olen osoittanut logiikkaa tulkintojeni takana ja johtopäätösten päättelyä. Tämä on lisännyt tutkimuksen läpinäkyvyyttä.

Myös eettisyys liittyy tutkimuksen tekoon koko tekoprosessin ajan. Eettiset periaatteet ja suuntaviivat, jotka perustuvat yleisiin käsityksiin oikeasta ja väärästä, ohjaavat tutkimuksen tekemistä. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 62–63.) Eettisestä näkökulmasta olisi hyvä antaa haastateltavien lukea tutkimus ennen sen julkistamista. Narratiivit eivät ole staattisia, vaan muistot ja kokemuksiin liitetyt merkitykset muuttuvat ajan mukana. Tästä syystä on myös ongelmallista kysyä haastateltavilta mielipiteitä tutkimuksen johtopäätöksistä. (Riessman, 2008, 198.) Tässä tutkimuksessa haastateltaville kerrottiin etukäteen, että haastatteluista poimitaan sitaatteja ja henkilöiden kanssa sovittiin, että tutkimuksen valmistuttua he saavat itse lukea tutkimuksen, mutta eivät pysty enää vaikuttamaan sitaatteihin. Koska sitoutumisnarratiivit muodostuvat useammasta haastattelusta ja ovat oman tulkintani tulosta, ei koettu tarpeelliseksi, että haastateltavat olisivat tarkistaneet narratiiveista tehtyjä tulkintoja. Haastateltavat suostuivat vapaaehtoisesti haastateltaviksi ja haastattelut toteutettiin luottamuksellisesti tutkijan ja haastateltavan kesken. Sitoutumisnarratiivit myös yhdistelevät haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia eivätkä kuvaa kenenkään yksittäisen haastateltavan näkemyksiä eikä haastateltavia ole tutkimuksessa nimetty. Näiden myötä haastateltavien anonymiteetti on pyritty varmistaa eikä sitaatteja tai narratiiveja pystytä suoraan yhdistää yksittäiseen haastateltavaan.

Organisaatioon sitoutuminen on monimutkainen ilmiö, johon voi vaikuttaa moni tekijä, minkä takia voidaan ajatella, että tutkimuksen kontekstilla on ollut suuri merkitys tutkimuksen tuloksiin. Tästä syystä tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan konteksti mahdollisimman tarkasti. Laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin mahdollista rakentaa raportti siten, että siinä henkilöt ja yritys peitetään (Koskinen ym., 2005, 284). Tässäkin tutkimuksessa on yritys jätetty nimeämättä sekä haastateltavien anonymiteetti säilytetty. Tällä

keinoin on pyritty saamaan rikkaampaa aineistoa, sillä haastateltavien on oletetusti helpompaa puhua omista henkilökohtaisista tunteistaan anonyymisti. Kuitenkin anonyymiteetin säilyttämiseksi tutkimuksen kontekstia ei olla voitu täysin tarkasti kuvata, sillä tarkkojen yksityiskohtien perusteella kohdeyritys oltaisiin voitu tunnistaa.

5.5 Jatkotutkimusehdotuksia

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu sitä, millaiseksi keskijohtoon kuuluvat selviytyjät kokevat oman organisaatioon sitoutumisensa työvoimanvähentämisen jälkeen. Jatkotutkimusmahdollisuus olisi tarkastella sitä, kuinka työntekijät tai keskijohto ovat kokeneet oman sitoutumisensa koko uran aikana ja millaisia eri vaiheita he voivat tunnistaa omassa sitoutumisessaan. Kokevatko he, että sitoutuminen on pysynyt vakiona koko heidän uransa ajan vai pystyvätkö he tunnistaa tiettyjä tapahtumia, mitkä olisivat vaikuttaneet siihen. Tällaisia vaikuttavia asioita voisi esimerkiksi olla tässä tutkimuksessa kontekstina olleet työvoimanvähentämiset, mutta henkilöt saattaisivat tunnistaa myös muita sitoutumiseensa vaikuttaneita tapahtumia. Tällainen tutkimus toisi lisää tietoa siitä, kuinka sitoutuminen kehittyy ja muokkaantuu ajan mittaan.

Toinen jatkotutkimusmahdollisuus olisi tutkia, muuttuuko selviytyjien näkemykset omasta sitoutumisestaan työvoimanvähentämisen eri vaiheissa. Aikaisemmissa tutkimuksissa on huomattu, että työntekijöiden sitoutumisessa on eroja riippuen siitä, missä kohtaa irtisanomisprosessia sitoutumista mitataan (Allen ym., 2001; Jamal & Khan, 2013). Tästä syystä olisikin mielenkiintoista tutkia, että näkyykö se myös työntekijöiden omissa kokemuksissa sitoutumisestaan. Aika saattaa vaikuttaa selviytyjien muistikuviiin ja voi olla, että jälkikäteen ajatellaan, että sitoutuminen on säilynyt vahvana koko työvoimanvähennysprosessin ajan. Käsitys omasta sitoutumisesta on kuitenkin saattanut vaihdella eri aikoina.

Tässä tutkimuksessa on keskitytty keskijohtoon ja heidän kokemuksiin omasta sitoutumisestaan. Yksi mahdollisuus olisi tutkia, kuinka keskijohdon näkemykset sitoutumisestaan eroavat työntekijöistä tai ylimmän johdon näkemyksistä. Aikaisemman tutkimuksen mukaan esimiesten ja työntekijöiden reaktiot irtisanomisiin eroavat toisistaan ja samoin

sitoutuminen irtisanomisten jälkeen. (Luthans & Sommer, 1999.) Eroja siis todennäköisesti voisi löytyä myös heidän omista sitoutumisnäkemyksistään ja tutkimus voisi tarjota hyödyllistä tietoa eri asemissa työskentelevien sitoutumisnäkemyksistä ja niiden eroista, mistä voisi olla hyötyä myös käytännössä siinä, kun mietitään että miten eri toimijat saataisiin sitoutumaan mahdollisimman hyvin organisaatioon. Lisäksi voitaisiin myös tutkia sitä, miten ylimmän johdon näkemykset keskijohdon sitoutumisesta eroavat heidän omista kokemuksista sitoutumisestaan. Tässä tutkimuksessa on pyritty vastaamaan siihen, mitä asioita keskijohto kokee tärkeimmäksi omassa sitoutumisessaan. Jatkotutkimuksella, näitä asioita voitaisiin verrata siihen, minkä asioiden yrityksen ylin johto ajattelee vaikuttavan eniten keskijohdon sitoutumiseen. Myös selviytyjien sitoutumiselle merkittäväksi kokemia tekijöitä voitaisiin tutkia lisää tarkastelemalla niitä muissa konteksteissa. Nousevatko samat tekijät esiin myös työntekijöillä, jotka eivät ole kokeneet irtisanomisia vai ovatko nämä tekijät merkityksellisiä erityisesti juuri työvoimanhäviön yhteydessä? Ovatko kokemukset samansuuntaisia myös organisaatiomuutoksissa, joihin ei ole liittynyt irtisanomisen uhkaa?

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on ollut selviytyjät eli keskijohdon edustajat, jotka ovat pysyneet organisaatiossa työvoimanhäviön jälkeen. Yksi jatkotutkimusmahdollisuus on myös tutkia niitä keskijohdon edustajia, jotka ovat itse päättäneet irtisanomisen jälkeen lähteä. Millaiseksi he ovat oman sitoutumisensa kokeneet ennen lähtöpäätöstä ja miksi he lopulta päättivät lähteä? Olisiko heidän sitoutumiseensa pystytty vaikuttaa jotenkin, etteivät he olisikaan lähteneet? Miten he kokevat oman sitoutumisensa muuttuneen työvoimanhäviön yhteydessä?

Tämä tutkimus keskittyi siihen, kuinka keskijohto kokee oman sitoutumisensa eikä pyritty tarkastelemaan sitoutumista objektiivisesti. Jatkotutkimuksissa voitaisiinkin selvittää kuinka keskijohdon omat näkemykset omasta sitoutumisestaan vastaavat mitattua sitoutumisen tasoa. Jos henkilö itse kokee itsensä sitoutuneeksi, näkyykö se heidän käytöksessään esimerkiksi poissaoloissa, tehokkuudessa tai asiakaspalvelunlaadussa? Lisäksi voitaisiin tutkia, miten keskijohdon sitoutuminen työvoimanhäviön yhteydessä heijastuu työntekijöihin esimerkiksi heidän sitoutumiseensa tai työtyytyväisyyteen.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Allen, T. D., Freeman, D. M., Russell, J. E. A., Reizenstein, R. C., & Rentz, J. O. (2001). Survivor reactions to organizational downsizing: Does time ease the pain? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(2), 145–164.
- Allen, N. J., & Grisaffe, D. B. (2001). Employee commitment to the organization and customer reactions: Mapping the linkages. *Human Resource Management Review*, 11(3), 209–236.
- Armstrong-Stassen, M. (2004). The influence of prior commitment on the reactions of layoff survivors to organizational downsizing. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 46–60.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle-manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523–549.
- Beck, K., & Wilson, C. (2001). Have we studied, should we study, and can we study the development of commitment? methodological issues and the developmental study of work-related commitment. *Human Resource Management Review*, 11(3), 257–278.
- Bergström, O., & Arman, R. (2017). Increasing commitment after downsizing: the role of involvement and voluntary redundancies. *Journal of Change Management*, 17(4), 297–320.
- Brockner, J., Spreitzer, G., Mishra, A., Hochwarter, W., Pepper, L., & Weinberg, J. (2004). Perceived control as an antidote to the negative effects of layoffs on survivors' organizational commitment and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 49(1), 76–100.
- Cotter, E. W., & Fouad, N. A. (2012). Examining burnout and engagement in layoff survivors: The role of personal strengths. *Journal of Career Development*, 40(5), 424–444.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D., & Pandey, A. (2010). *Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis*. Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Dewitt, R., Trevino, L. K., & Mollica, K. A. (2003). Stuck in the middle: A control-based model of managers' reactions to their subordinates' layoffs. *Journal of Managerial Issues*, 15(1), 32–49.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. Los Angeles; London: SAGE.

- Glisson, C., & James, L. R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 767–794.
- Grunberg, L., Anderson-Connolly, R., & Greenberg, E. S. (2000). Surviving layoffs: The effects on organizational commitment and job performance. *Work and Occupations*, 27(1), 7–31.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research*. Kalifornia, Thousand Oaks: SAGE Publications, Incorporated.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p. ed.). Helsinki: Tammi.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31–70.
- Iverson, R. D., & Zatzick, C. D. (2011). The effects of downsizing on labor productivity: The value of showing consideration for employees' morale and welfare in high-performance work systems. *Human Resource Management*, 50(1), 29–44.
- Jamal, F. Q., & Khan, A. M. (2013). Association of downsizing with survivor's organizational commitment, work motivation and psychological well-being in secondary and tertiary sectors of economy of Pakistan. *Journal of Behavioural Sciences*, 23(1), 1–25.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Lee, J., & Corbett, J. M. (2006). The impact of downsizing on employees' affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 21(3), 176–199.
- Lee, J., & Peccei, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: The mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 661–685.
- Luscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221–240.
- Luthans, B. C., & Sommer, S. M. (1999). The impact of downsizing on workplace attitudes: Differing reactions of managers and staff in a health care organization. *Group & Organization Management*, 24(1), 46–70.
- Maertz, C. P., Wiley, J. W., Lerouge, C., & Campion, M. A. (2010). Downsizing effects on survivors: Layoffs, offshoring, and outsourcing. *Industrial Relations*, 49(2), 275–285.

- Marques, T., Galende, J., Cruz, P., & Portugal Ferreira, M. (2014). Surviving downsizing and innovative behaviors: A matter of organizational commitment. *International Journal of Manpower*, 35(7), 930–95.
- McCann, L., Morris, J., & Hassard, J. (2008). Normalized intensity: The new labour process of middle management. *Journal of Management Studies*, 45(2), 343–371.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283–294.
- Mishra, A., & Spreitzer, G. (1998). Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign. *The Academy of Management Review*, 23(3), 567–588.
- Mollick, E. (2012). People and process, suits and innovators: The role of individuals in firm performance. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1001–1015.
- Noer, D. M. (2009). *Healing the wounds: Overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations* (Rev. and updat ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Polkinghorne, D. (1995). Narrative configuration in qualitative analysis. Teoksessa J. Hatch, & R. Wisniewski (toim.), *Life History and Narrative*. London; Washington, D.C.: The Falmer Press.
- Polkinghorne, D. (1988). *Narrative Knowing and the Human Sciences*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Ranki, A. (2000). *Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Rhodes, C. & Brown, A. D. (2005). Narrative, organization & research. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 167–188.
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative Methods for the Human Sciences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Riessman, C. K. (1993). *Narrative Analysis*. Newbury Park, CA: Sage.

- Sora, B., Caballer, A., Peiró, J. M., & de Witte, H. (2009). Job insecurity climate's influence on employees' job attitudes: Evidence from two European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 18*(2), 125–147.
- Suliman, A., & Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? commitment-performance relationship: A new look. *Journal of Managerial Psychology, 15*(5), 407–422.
- Thomas, R., & Dunkerley, D. (1999). Careering downwards? Middle managers' experiences in the downsized organization. *British Journal of Management, 10*, 157–169.
- Tsai, C., & Yen, Y. (2008). A model to explore the mystery between organizations' downsizing strategies and firm performance: Integrating the perspectives of organizational change, strategy and strategic human resource management. *Journal of Organizational Change Management, 21*(3), 367–384.
- Travaglione, A., & Cross, B. (2006). Diminishing the social network in organizations: Does there need to be such a phenomenon as 'survivor syndrome' after downsizing? *Strategic Change, 15*(1), 1–13.
- Trevor, C. O., & Nyberg, A. J. (2008). Keeping your headcount when all about you are losing theirs: Downsizing, voluntary turnover rates, and the moderating role of HR practices. *The Academy of Management Journal, 51*(2), 259–276.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (5., uud. laitos.). Helsinki: Tammi.
- Ugboro, I. O. (2006). Organizational commitment, job redesign, employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing. *Journal of Behavioral and Applied Management, 7*(3), 232–257.
- van Dierendonck, D., & Jacobs, G. (2012). Survivors and victims, a Meta-analytical review of fairness and organizational commitment after downsizing. *British Journal of Management, 23*(1), 96–109.
- Vesala, P. (2014.) *Caught in the middle? Narrative identity construction of middle management in strategic change*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management, 34*(6), 1190–1221.
- Yousef, D. A. (2002). Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment: A study from an arabic cultural perspective. *Journal of Managerial Psychology, 17*(4), 250–266.

WWW-sivut

Finanssiala ry. (2019). Töissä finanssialalla 2019. Tulostettu 16.5.2019.
http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA_T%C3%B6iss%C3%A4_finanssialalla_2019.pdf

T-media Oy. (2015). Muuttuva työ finanssialalla. Tulostettu 16.5.2019
http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Muuttuva_tyo_finanssialalla.pdf